

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS DE UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA”**

TESIS

PRESENTADO A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

INDUARA NINETH DONIS LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, octubre de 2,008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración - Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Área Mercadotecnia - Operaciones	Licda. María del Carmen Méjia García

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 30 de agosto de 2007.

Licenciado
JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

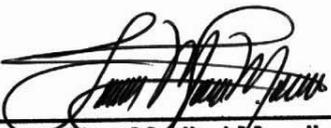
Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Induara Nineth Donis López, en la elaboración de su tesis titulada **“LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA”**.

Por lo anterior considero que el trabajo de tesis presentado por la señorita Induara Nineth Donis López, es un trabajo profesional que responde al objetivo previsto, he llegado a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de información útil e importante para trabajos posteriores relacionados con el campo investigado.

Por lo tanto, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para su discusión en el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, me es grato emitir mi **DICTAMEN DE APROBACIÓN**.

Atentamente,

f. 
Licda. Lilian Maribel Mendizábal López
Colegiada Activa 9,171
Asesora de Tesis

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL OCHO.**

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 25-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de octubre del año 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 102-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de agosto de 2008 y el trabajo de Tesis denominado **“LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS DE UNA INSTITUCION BANCARIA”**, que para su graduación profesional presentó la estudiante, **INDUARA NINETH DONIS LOPEZ** autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid

Ingrid
REVISADO

ÍNDICE GENERAL

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	01
1. LIDERAZGO	01
1.1 Antecedentes de liderazgo	02
1.2 Conceptos de liderazgo	04
1.3 Elementos del liderazgo	06
1.4 Estilos de liderazgo	07
1.5 Modelos de liderazgo	09
1.6 Teorías de liderazgo	15
1.7 Liderazgo centrado en la tarea	26
1.8 Liderazgo centrado en las personas	27
1.9 Líder de mandos medios	28
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA	31
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	31
2.1 Antecedentes de la empresa	31
2.2 Actividad económica y servicios	32
2.3 Propósito, misión y visión	33
2.4 Estructura organizacional	34
2.5 DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ACTUAL	38
2.5.1 Procedimiento de medida y escala	39
2.5.2 Método de investigación descriptiva	39

2.5.3	Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra	40
2.5.4	Cuestionario estructurado para la medición del estilo de liderazgo	42
2.5.5	Medición de la confiabilidad del cuestionario utilizado para evaluar el liderazgo actual en el Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	45
2.5.6	Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante de los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	49
	A) Desde la perspectiva de la Gerencia de Ventas	50
	B) Desde la perspectiva de los Directivos de mandos medios	53
	C) Desde la perspectiva de los vendedores	59
2.5.7	Análisis de la medición de liderazgo y discusión de resultados	64

CAPÍTULO III

MODELO DE LIDERAZGO PROPUESTO

PARA LA INSTITUCIÓN BANCARIA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS 68

3.	GENERALIDADES	68
3.1	OBJETIVOS DEL MODELO	69
3.2	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	70
	3.2.1 Para el Departamento de Ventas	70
	3.2.2 Para los grupos de ventas	71
	3.2.3 Para los clientes	71
3.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	71
3.4	DESARROLLO DEL MODELO DE LIDERAZGO DE PARTICIPACIÓN TOTAL	72
	3.4.1 Triángulo mágico de la participación del personal en la Institución	73
3.5	ELEMENTOS DEL MODELO	75
	3.5.1 Relación liderazgo-productividad	75
	3.5.2 La Visión	76
	3.5.3 Elementos fundamentales de liderazgo	76
	3.5.4 Elementos concéntricos del líder ideal para la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas	77
3.6	PROGRAMA PARA LA OBTENCIÓN DEL MODELO	81
	3.6.1 Guía de aprendizaje y retroalimentación	81

3.7	BENEFICIOS DEL MODELO	87
3.7.1	Para el Departamento de Ventas	87
3.7.2	Para los grupos de ventas	87
3.7.3	Para los clientes	88
3.8	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO	90
3.9	ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y CONTINUIDAD DEL MODELO	92
3.10	PRESUPUESTO Y PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	95
3.10.1	Presupuesto para la implementación del modelo	95
3.10.2	Programación para la implementación y continuidad del modelo	97
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	103
	ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Aspectos principales de la población objetivo a encuestar en la Institución Bancaria, Departamento y grupos de ventas, noviembre/2007.	41
2	Visión de la Institución Bancaria/2007.	76
3	Elementos fundamentales de liderazgo y aplicación para el Modelo de Liderazgo de Participación Total, en la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas.	77
4	Componentes de los elementos concéntricos del líder de participación total definido para la Institución Bancaria, en el Departamento de Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios.	79
5	Tipología de acciones de interacción interna y externa para la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas por los Directivos de mandos medios.	80
6	Acciones necesarias para la implementación y continuidad del modelo de liderazgo de Participación Total para los Directivos de mandos medios en el Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	94
7	Presupuesto para la implementación del Modelo de Liderazgo de Participación Total en la Institución Bancaria, en el Departamento de Ventas, para los Directivos de mandos medios, noviembre 2007.	96
8	Inversión total para la implementación y continuidad del modelo.	97

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Rejilla gerencial y sus estilos centrales de liderazgo	18
2	Organigrama estructural actual de la institución Bancaria, año 2007.	36
3	Organigrama estructural actual del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria, año 2007.	37
4	Matriz de resultados de aplicación del Cuestionario estructurado en el Departamento de Ventas, en la Institución Bancaria.	47
5	Matriz de coordenadas para el estado ideal de liderazgo definido por la Gerencia de Ventas de la Institución Bancaria.	51
6	Matriz de Coordenadas para la auto-evaluación de Directivos de Mandos Medios del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	54
7	Matriz de coordenadas para la evaluación de Directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	60
8	Representación Esquemática del Modelo de Liderazgo de Participación Total para la Institución Bancaria, Departamento de Ventas, Directivos de mandos medios.	74
9	Elementos concéntricos del liderazgo ideal de Participación Total para la Institución Bancaria, en el Departamento de Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios a los grupos de ventas.	78
10	Beneficios internos del modelo propuesto.	89
11	Programa para la implementación y continuidad del Modelo de Liderazgo de Participación Total, para Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores.	98

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Diagrama base para la determinación del estilo y orientación de liderazgo en el Departamento de Ventas, de la Institución Bancaria.	44
2	Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo en la Institución Bancaria, Departamento de Ventas.	52
3	Auto evaluación Actual: Directivo de mandos medios 1, Departamento de Ventas, Noviembre 2007.	55
4	Auto evaluación Actual: Directivo de mandos medios 2, Departamento de Ventas, Noviembre 2007.	55
5	Auto evaluación Actual: Directivo de mandos medios 3, Departamento de Ventas, Noviembre 2007.	56
6	Auto evaluación Actual: Directivo de mandos medios 4, Departamento de Ventas, Noviembre 2007	56
7	Auto evaluación Actual: Directivo de mandos medios 5, Departamento de Ventas, Noviembre 2007.	56
8	Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación del liderazgo de los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	57
9	Comparación tripartita entre el estado ideal de orientación de liderazgo, la auto-evaluación de directivos de mandos medios y la evaluación de vendedores en el Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	62

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Los tres estilos de Liderazgo.	8
2	Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo, obtenida de la auto-evaluación de Directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	65
3	Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo, obtenida de la evaluación de los vendedores a los Directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria.	66
4	Contenido de la Guía de Aprendizaje y Retroalimentación de Liderazgo de Participación Total, para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores.	84
5	Gastos financieros de la Guía de Aprendizaje y Retroalimentación de Liderazgo de Participación Total	86

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las instituciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la institución o empresa.

Al hablar de Instituciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de las Instituciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis llevará a entenderse el mismo, para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes para beneficio personal y/o de la Institución.

El liderazgo es una herramienta importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

Para la Institución bancaria y el personal de ventas, las condiciones actuales que atraviesan los grupos de ventas, para la realización de las ventas de préstamos personalizados, atraviesan por un período de liderazgo inadecuado que ejecutan los Directivos de mandos medios, lo cual ha disminuido su efectividad en el logro de las metas establecidas, implantadas por la firma.

El origen de esta problemática es la ausencia de un proceso interno de liderazgo de participación total que considere las características y parámetros de los Directivos de mandos medios, las necesidades de la fuerza de ventas y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la Institución, en virtud de lo cual es recomendable que la misma defina e implemente acciones concretas encaminadas a comunicar, fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo como base fundamental para el mantenimiento actual y futuro de la productividad y rentabilidad de la Institución bancaria.

Por lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis se presenta la propuesta de Modelo de Liderazgo de Participación Total para la Institución bancaria y el personal de ventas, con el propósito de reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de liderazgo que los Directivos de mandos medios emplean para motivar e impulsar la labor de los empleados hacia el logro de los objetivos de la Institución, que provoque mejoras en las capacidades y habilidades del talento humano, logre colaboración y aspectos positivos que creen un clima organizacional adecuado para las ventas, maximizar los procesos y utilización de recursos que la Institución posee.

El capítulo I presenta un marco conceptual de liderazgo, con sus antecedentes, definición, modelos y teorías, elementos centrales como el liderazgo orientado a la tarea y hacia las personas e investigaciones relacionadas al tema de investigación.

Para determinar la situación actual de liderazgo en la Institución bancaria para el personal de ventas, se procedió a realizar un diagnóstico, el cual se presenta en el capítulo II. Para el mismo se utilizó un cuestionario de evaluación de liderazgo aplicado. En esta parte se obtuvo la información necesaria para realizar un análisis y determinar el estilo de liderazgo que los Directivos de mandos medios aplican al personal de ventas, así mismo, establecer la situación actual que atraviesan los grupos de ventas.

De acuerdo con los resultados obtenidos se procedió a elaborar la propuesta de un Modelo de Liderazgo de Participación Total para la Institución bancaria y el personal de ventas, que se incluye en el capítulo III. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, relacionadas con el trabajo de investigación, las cuales complementan y sintetizan el resultado del mismo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Liderazgo

“Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación” (4:316). Ambos requieren la comprensión esencialmente de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades.

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en la función de la administración: dirección, ya que es la que tiene mayor contacto con las personas” (4:316). Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo, en virtud que una institución debe estar liderada desde los grupos más pequeños hasta los más grandes; asimismo, cada uno de sus integrantes por separado.

“El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales, no sólo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones” (17: 35). Es decir, un adecuado liderazgo no se basa en utilizar los típicos controles administrativos, un líder eficiente debe inspirar confianza, alentar a las innovaciones y esforzarse para cambiar los comportamientos de los empleados.

“El líder debe asumir riesgos en la organización” (17:35). No debe preocuparse porque fallen los proyectos, tendrá que arriesgarse y demostrar que posee el carácter para enfrentar la situación, se interesará por no perder oportunidades, ya que desaprovechará la capacidad de innovación.

1.1 Antecedentes del liderazgo

A principios del siglo XX todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de la teoría del gran hombre, que se basaba en estudiar a los grandes personajes que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que los diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, ampliada y revisada 25 años más tarde, demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que “las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica” (20:98). Stogdill consideró importante el concepto situación, que luego se convirtió en un común denominador a lo largo del desarrollo de distintos modelos de dirección y liderazgo.

Siguiendo con el curso de la historia, después de la segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se llevaron a cabo varios estudios sobre liderazgo, los cuales demostraron que ciertos patrones de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de determinar lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de

Ohio, (Ohio State University), el cual obtuvo y analizó, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó fue que dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que del 100% que representan a los 5 tendría que ver con la toma de iniciativa; y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

El trabajo realizado por el grupo de Ohio sustentó el primer modelo de liderazgo formalmente argumentado, el grid o rejilla gerencial, de Blake y Mouton. Estos investigadores utilizaron una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo: el comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una donde se mostraba su grado de interés por las personas, y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo tuvo su apogeo entre los años 60's y 70's, durante los cuales se llevaron a cabo miles de talleres en todo el mundo para su aplicación.

Años después, el modelo de contingencia de Fiedler cambió el enfoque del estudio del liderazgo, asignándole distintiva importancia a las diferentes situaciones que afectan el estilo de liderazgo y su resultado. Además, Fiedler consideró con mayor consistencia el concepto de situación, factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.

A comienzos de los años 70's, Paul Hersey y Ken Blanchard, siendo jóvenes profesores de la Universidad de Michigan, llegaron a Toronto para participar en uno de los seminarios de Bill Reddin, quien había desarrollado el primer método que permitía medir las demandas situacionales, que eran las actividades que los directivos deberían realizar para ser lo más eficaces posibles. Los resultados del modelo de Reddin les animó a trabajar en lo que denominaron curva de madurez, que no consistía más que en analizar las demandas de la situación y

en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos: si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la correcta ejecución.

En la era contemporánea se ha avanzado notoriamente en las construcciones y axiomas de liderazgo sobre la base de las teorías primitivas o primogénitas. En gran parte, la dinámica del cambio organizacional y el vertiginoso cambio en el macroentorno, así como las nuevas exigencias de los mercados, alimentan las modernas teorías que ostentan el papel de fundamento filosófico para el desarrollo de líderes empresariales, como la de liderazgo transaccional, de liderazgo transformador, o la de supérliderazgo. La aplicación de estas teorías representa colosales aplicaciones de conocimientos sistémicos de liderazgo, tan solo posibilitados por niveles profusos de avance organizacional en la materia.

A la luz de los resultados prácticos que las organizaciones experimentan hoy en día, se considera que el liderazgo como otra faceta directiva, al igual que el comportamiento, es viable de aprender. Además se considera que el entorno, las características del empleado y del directivo, así como el tipo de tarea y el factor de disposición de recursos (físicos, tecnológicos, cognoscitivos), son aspectos claves que influyen activamente en la efectividad del liderazgo empresarial. Las teorías contemporáneas fundamentan sus postulados en estos aspectos.

1.2 Conceptos de liderazgo

El Diccionario de la Real Academia Española define al liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Una acepción más amplia lo define como el proceso de

influnciar a los individuos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

Davis & Newstrom lo definen como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos" (9:434). Consiste en la capacidad de convencer a los demás en alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir indicaciones.

"Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo" (15:79).

Renny Yagosesky, escritor y asesor gerencial, define al liderazgo como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas, y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Para Skalan, comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Para Leonard J. Kazmier, liderazgo es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Lerner & Baker concluyen que este proceso consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Idalberto Chiavenato lo aborda como "... la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (5:466). Singular es la definición que da Warren G. Bennis sobre liderazgo, al afirmar que liderazgo es "la capacidad de transformar la visión en realidad".

Para Koontz se define como un proceso de influencia social en que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales. Abarca más que ejercer el poder y la autoridad, además de que se aplica en niveles distintos. En el nivel individual el liderazgo comprende la mentoría, inspiración y motivación. Los líderes construyen equipos, generan cohesión y resuelven conflictos en el nivel grupal. Por último crean la cultura y el cambio en el nivel organizacional. El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de la metas del grupo.

1.3 Elementos del liderazgo

El liderazgo abarca los siguientes elementos:

- "Inspiración": habilidad de inspirar a los colaboradores a responder a las motivaciones, y a suscitarlas.
- "Comprensión": que los empleados tienen distintas fuerzas de motivación que varían según las ocasiones y las situaciones circundantes.
- "Decisión": hasta que al menos un seguidor decide serlo. De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo.
- "Poder": los miembros del grupo no carecen de poder; pero por regla general, el líder siempre tendrá más poder.

- “Eficiencia y eficacia”: implica la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable en el momento preciso para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- “Valores”: se fundamenta en valores al momento de cuando llegue la toma de decisiones que afectan los intereses del negocio, puedan elegir con inteligencia (5:468).

1.4 Estilos de liderazgo

- **Liderazgo autoritario**

“El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos muestra fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad” (4:316). Lo que provoca falta de espontaneidad, iniciativa y formación, no demuestran satisfacción frente a la situación, cumplen con el trabajo solo frente al líder, cuando el líder se ausenta, llega la indisciplina y la agresividad.

- **Liderazgo liberal**

“El líder permite que todos hagan su voluntad” (4:316). En los grupos de trabajo se pierde tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí, crea una situación de poco respeto por el líder.

- **Liderazgo participativo**

“El líder es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y cordiales entre los miembros. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales” (4:316). El trabajo muestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones incluso cuando el líder se ausenta. Surge un claro sentido de responsabilidad y de compromiso

personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción, lo que conlleva a la consolidación de grupos.

Cuadro 1

LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO		
Autocrático	Participativo	Liberal
El líder establece las directrices sin la participación del grupo.	Las directrices se debaten y deciden en el grupo, estimulado y ayudado por el líder.	Existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales; la participación del líder es mínima.
El líder toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; éstas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo.	El grupo esboza las medidas y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; éste sugiere alternativas para que el grupo escoja. En los debates surgen nuevas perspectivas.	La participación del líder en el debate es limitada, presenta materiales variados al grupo y aclara que puede suministrar información, si la necesitan.
El líder determina tanto la tarea que cada uno debe ejecutar, como el compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a cargo del grupo y cada miembro tiene libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la elección de los compañeros están totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.

Fuente: Comportamiento organizacional, Chiavenato Idalberto. p. 317.

1.5 Modelos de liderazgo

1.5.1 Modelo de rasgos

A principios del siglo XX, prevalecía la creencia de que los líderes nacen no se hacen, se pensaba que ciertas personas poseen rasgos innatos que los convierten en líderes exitosos.

“La búsqueda de las características específicas que distinguen a quienes son líderes de quienes no lo son, dominaron los primeros esfuerzos de investigación del liderazgo” (10:56).

El cuestionamiento medular de esta teoría giraba en torno a si era posible aislar uno o más rasgos en las personas reconocidas como líderes (por ejemplo William Wallace, Constantino, Napoleón, Gandhi) de los que no poseen los que no son considerados como tales.

Si bien se aceptó que estas personas se ajustan a la definición de un líder, las mismas poseen rasgos completamente diferentes, sin factores parecidos o grupales similares. El sustento del modelo debía ser, identificar rasgos específicos que *todos* los líderes poseyeran.

Los esfuerzos de investigación que buscaron aislar estos atributos dieron como resultado muchos vacíos e inconsistencias. Los investigadores no pudieron identificar una serie de *rasgos* que siempre distinguieran a los líderes de los seguidores y los líderes efectivos de los que no lo son.

Con todo y sus vacíos, los intentos por identificar los rasgos asociados con el liderazgo tuvieron cierto éxito. Seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden: empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento relativo al puesto.

Postulados:

1. Los líderes nacen y no se hacen. Esto quiere decir que la persona ya trae sus habilidades y destrezas que lo hacen mejor que los demás, para ocupar un puesto de líder.
2. Un líder debe estar relacionado con la EFICIENCIA, la cual debe sobresalir a la hora de realizar una tarea.
3. Una persona que dirige determinado grupo debe contar con las siguientes características: inteligencia, personalidad, capacidad.
4. Un líder debe tener habilidad para influir en los subordinados que tiene a su cargo, saber adoptarlos y conseguir la cooperación voluntaria.
5. Para ser un líder excelente debe llenarse de conocimiento, creatividad, popularidad y prestigio.
6. Un líder debe ser integro, ser sociable, para que los subordinados encuentren confianza y lo consideren amigo en determinadas circunstancias.
7. Para realizar bien una tarea, el líder debe tener confianza en si mismo y no temer de participar en eventos sociales.
8. Debe tener autocontrol de lo que realiza, ser independiente y ser inconforme con lo que logra, esto implica que buscará más opciones hasta llegar a lo que lo satisfaga.

El modelo de rasgos, no es más que las características que hacen que las personas se diferencien de los demás, realizando las tareas de acuerdo a sus capacidades y atribuciones. Las habilidades que cada persona posee son los rasgos que lo hacen especial y diferente, tanto en las organizaciones como en la vida diaria.

1.5.2 Modelo de liderazgo autocrático

“El liderazgo autocrático contempla que el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder” (14:268). Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a si mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (5:470)

Postulados:

1. Indica que el líder inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

2. Contempla que el líder toma la iniciativa para guiar las actividades de la organización.
3. En este liderazgo el líder es el centro, o la cabeza de un determinado grupo de empleados y que todas las actividades laborales dependen de él.
4. En el liderazgo autocrático el líder se siente el único que lo sabe todo y que sin él no se pueden llevar a cabo las acciones.
5. Considera que en una organización se hace lo que el líder autócrata quiere que se haga y supervisa a sus subalternos estrictamente.

Este modelo es aquel en el cual el líder da órdenes y espera su cumplimiento, es una persona impositiva y dirige a través de habilidades para restringir u otorgar recompensas. El liderazgo autocrático es aquel en el cual el líder de una Institución guía, dirige, controla y orienta a sus subordinados y espera su recto cumplimiento; es estricto se siente capaz y competente, nadie es más eficiente que él, y las actividades laborales se llevan a cabo, tal como lo ordena.

1.5.3 Modelo participativo

“Este modelo creado por Victor Vroom y Phillip Yeton en 1973, relaciona una conducta del líder y la participación con la toma de decisiones, reconociendo que las actividades requieren diferentes grados de funciones rutinarias y no rutinarias” (14:270). Es decir que la conducta del líder deberá cambiar y ser participativa, es decir, brindar oportunidad a todos los empleados de dar su opinión para la toma de decisiones, dejando siempre claro, que la responsabilidad de la decisión le pertenece únicamente al líder.

Postulados:

1. Supone que el líder puede adaptar su estilo a diferentes situaciones.
2. Es una variable independiente más del modelo general del comportamiento organizacional.
3. En algunas situaciones ayuda mucho explicar la productividad, las faltas, la rotación y la satisfacción de los empleos.
4. Presenta una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, dependiendo de los diferentes tipos de situaciones.

El modelo participativo determina la forma y participación que se desea para la toma de decisiones en las diferentes situaciones que se presentan en una organización. Es un modelo que permite relacionar la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones, donde la conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la estructura de actividades que se realizan.

1.5.4 Modelo de liderazgo carismático

“Para que un líder sea considerado carismático debe producirse grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias difíciles” (14:271). Si el carisma es deseable, ¿ Pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos o nacen con esa

cualidad?. Aunque unos cuantos expertos siguen pensando que el carisma no se puede aprender, la mayor parte piensa que se puede enseñar a personas a adoptar conductas carismáticas y por tanto, a disfrutar de los beneficios que derivan de ser considerado un líder carismático.

Postulados:

3. Los líderes carismáticos tienen una meta ideal, tienen confianza en si mismo, son poco convencionales y son agentes de cambios radicales.
4. Trasmite a los miembros de la organización la importancia de su visión e inculca en sus seguidores la necesidad del cambio por el comunicador.
5. El líder carismático es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulado por el líder.

El líder carismático debe ser capaz de transmitir a los miembros de la institución la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores que a través del carisma se esta implantando el cambio deseado en los grupos de venta, para ello es necesario que el líder carismático sea un excelente comunicador.

El líder carismático debe ser capaz de inspirar en los miembros de su Institución una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, que las necesidades de los

subordinados están primero, demostrando una total dedicación a la causa y demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

1.6 Teorías del liderazgo

1.6.1 Teoría de madurez

“Esta teoría se refiere a los líderes efectivos que deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento” (11:456). El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (actitudes, costumbres, hábitos...) puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de los vendedores, porque están en diferentes niveles de madurez.

Postulados:

1. A través de la aplicación de una teoría de Madurez, las organizaciones tienden a alcanzar de una mejor manera los objetivos deseados.
2. La madurez determina la voluntad y habilidades de los individuos para dirigir su conducta, mientras trabajan sobre un objetivo determinado.

3. Al aplicar una teoría de madurez, se tiene la capacidad de formular metas muy altas, pero alcanzables.
4. La madurez determina la habilidad que tienen los individuos para asumir responsabilidades, es decir la capacidad de un individuo en determinado grupo.

La teoría de madurez tiene un alto grado de aceptación, ya que a través de ésta se puede en las organizaciones alcanzar los objetivos deseados, debido a la voluntad y habilidad que se refleja en los individuos. Así mismo puede trazar metas con un alto grado de motivación de logro, por contar con madurez psicológica y de trabajo.

1.6.2 Teoría del grid gerencial

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pusieran interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés". La rejilla resultante se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de directivos y la identificación de combinaciones de estilos de liderazgo.

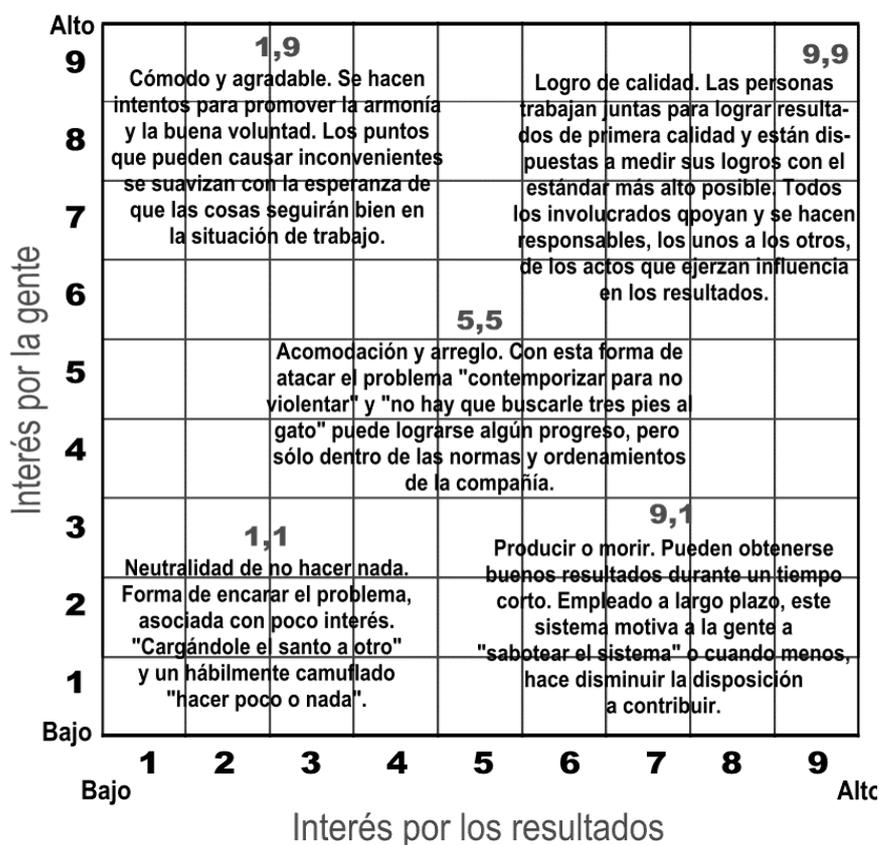
La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso “la expresión *preocupación por*, significa *cómo* se interesan los administradores en la producción o *cómo* se interesan en las personas, no en *cuánta* producción les interesa obtener de un grupo” (1:41).

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un directivo respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La *preocupación por las personas* también se interpreta en un sentido amplio: como el grado de compromiso personal en el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza (no en la obediencia), el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de Blake y Mouton elaboraron una matriz de nueve por nueve, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos: 1,1; 9,1; 1,9 y 9,9, así como el estilo medio 5,5.

Figura 1

Rejilla Gerencial y sus estilos centrales de liderazgo



Fuente: Tomado de Blake, R. y Mouton, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. p. 4.

El grid muestra básicamente los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. Además, el grid o rejilla sirve para identificar los intereses del líder, así como para visualizar la forma en que ambos intereses interactúan.

Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son los que aparecen en el centro y en las cuatro esquinas de la rejilla. En su orden son:

- **Estilo empobrecido 1,1**: Me alejo de tomar responsabilidad activa por los resultados para evitar enredarme en problemas. Si me veo forzado asumo una posición pasiva o de respaldo.
- **Estilo de tarea 9,1**: Espera resultados y toma el control a través de establecer claramente un curso de acción. Implementa reglas que sustentan altos resultados y no permite desviaciones.
- **Estilo club campestre 1,9**: Respalda resultados que establecen y refuerzan la armonía. Genera entusiasmo a través de enfocar a los aspectos positivos y gratos del trabajo.
- **Estilo de equipos 9,9**: Inicia la acción de equipo de una manera que invita al involucramiento y compromiso. Explora todos los hechos y los puntos de vista diferentes para alcanzar y compartir la comprensión de la mejor situación.
- **Estilo a mitad del camino 5,5**: Aprueba resultados que son populares, pero me cuido de tomar riesgos innecesarios. Se pone a prueba las opiniones del líder con otros involucrados para asegurarse de la aceptación.

Postulados:

1. Empobrecido (1.1) Realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido, con el fin de seguir perteneciendo a la organización este presente en forma física pero ausente psicológicamente.
2. Autoridad-obediencia (9.1) Organiza las condiciones de trabajo de forma que la producción se consigue con una mínima interferencia del elemento humano. Actúa autocráticamente.
3. Club campestre (1.9) Logra un ambiente cómodo y con sociabilidad muy agradable interesándose en la necesidades de los empleados y en obtener relaciones satisfactorias.
4. Trabajo en equipo (9.9) La realización de un trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa conduce a las relaciones de respeto y confianza.
5. Hombre-Organización (5.5) Obtiene un nivel adecuado de la producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener utilidades y la de mantener la moral del personal a un nivel aceptable.

De acuerdo a la teoría del Grid Gerencial se puede aprender de la experiencia anticipándose y examinando como la conducta y las acciones afectan a las personas en cuanto a los resultados.

La teoría Grid hace posible que las conductas puedan ser evaluadas en forma tan objetiva y tangible como se hace con otros aspectos de la vida cotidiana. A través de estudiar cada uno de estos estilos y las resultantes habilidades para interrelacionarse, se pueden explorar maneras de hacer uso de la crítica de los mismos que funcionen mejor para ellos. Pueden hablar abiertamente sobre como mejorar las habilidades para tomar decisiones y resolver las controversias.

1.6.3 Teoría trayectoria meta

Es uno de los enfoques mas respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencia del liderazgo, basada en elementos medulares, en cuanto a la estructura, inicio, la consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación.

“La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización” (11:265). El término “Trayectoria-Meta”, se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen el punto donde se encuentran, el punto que deben seguir hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas; asimismo, proporcionando alternativas y las mejores soluciones.

De acuerdo a la trayectoria meta los subordinados aceptarán la conducta del líder cuando la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio de alcanzar satisfacción a futuro. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades, dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieren para un rendimiento

eficaz. El líder dirigente les comunica a los empleados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos concretos para realizar las actividades.

Postulados:

1. El líder dirigente obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando están muy estructuradas y bien definidas.
2. El directivo que apoya logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando estos desempeñan actividades estructuradas.
3. Es probable que los subordinados que consideran que tienen mucha capacidad o experiencia perciban al líder dirigente como redundante.
4. Cuanto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto mas apoyo debe proporcionar la conducta del líder.
5. Los subordinados con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo dirigente.

La teoría de la trayectoria-meta propone que el líder debe tomar en cuenta el ambiente que determina el tipo de conducta complementaria que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo de resultados y las características personales de los subordinados determinen la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder. Es decir, que la conducta del líder no será efectiva si redundante en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

1.6.4 Liderazgo de participación total

Conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social que facilitan el trabajo eficaz y eficientemente de los grupos mediante el poder jerárquico. Es decir, que permite ir de arriba hacia abajo, pero con respuesta de los subalternos en la toma de decisiones y participar directamente en la implantación de las mismas como parte integral de la Institución.

1.6.4.1 Elementos del liderazgo de participación total:

- Clima organizacional
- Trabajo en equipo
- Administración por objetivos
- Participación
- Coaching
- Comunicación por grupos

1.6.4.2 Características del liderazgo de participación total:

- Es aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.
- Fomenta la comunicación efectiva dentro del grupo.
- Estimula la cooperación entre los integrantes de los grupos de ventas para que logren trabajar en equipo.
- Hace que los trabajadores se capaciten para poder asumir otras responsabilidades.
- Escucha opiniones y acepta críticas.
- Busca soluciones en común. Anima a pensar, hablar y actuar a todos.

- Es la persona que apoya, dirige, estimula y asesora a los empleados.
- Sabe trabajar en colaboración, distribuye las responsabilidades entre todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Realiza los objetivos por orden de importancia.
- Confía totalmente en los conocimientos, experiencia y habilidades de los demás.

Postulados:

1. En esta teoría los líderes medios influyen en las personas de forma directa a través de la comunicación por grupos, para conducir a la efectividad organizacional.
2. Aplica de forma eficiente todos los conocimientos adquiridos en los factores administrativos como lo son: el trabajo en equipo y la administración por objetivos para obtener un clima organizacional adecuado.
3. Asimismo, aprovecha la técnica de Coaching para obtener una importante participación de los vendedores, con el fin de cambiar su actitud a más colaboradores.
4. Es una técnica generadora de ideas innovadoras, personal motivado, participativo y colaborador, con un sistema de recompensas justo.
5. El liderazgo de participación total es aplicable en las situaciones problemáticas en las que los Gerentes, Directivos y personal tienen la

responsabilidad, pero no la voluntad, para que su grupo realice la tarea encomendada.

6. Permite que las organizaciones sean más eficaces, haciendo posible que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes.
7. Asegura generar el sentimiento de satisfacción por la realización de las labores diarias a Gerentes, Directivos de mandos medios y vendedores.

1.6.4.3 Ventajas del liderazgo de participación total:

- Todos tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias.
- Las actividades son llevadas adelante con la participación de todos, con lo que se obtienen mejores resultados, más permanentes.
- Los cargos se asumen con una exigencia de la división del trabajo y se comparten responsabilidades.

1.6.4.4 Valores del líder del liderazgo de participación total

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Sensibilidad
- Excelencia
- Espíritu de superación
- Honradez
- Lealtad
- Honestidad
- Actitud positiva

- Actitud de servicio
- Aceptación de riesgos
- Adaptación al cambio
- Entusiasmo
- Cooperación
- Cortesía
- Comunicación efectiva
- Integridad y transparencia
- Identificación
- Iniciativa
- Trabajo arduo
- Respeto
- Amabilidad

El liderazgo de participación total se refiere a que los empleados, deben participar para dar una respuesta en la toma de decisiones y en llevar a cabo la misma, así también estará involucrado en otras actividades de la Institución, lo cual le permitirá sentirse como parte total de la misma; tiene como finalidad cambiar la actitud del Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios, para obtener los resultados esperados en los vendedores, que posean iniciativa, sean innovadores y colaboradores que no actúen por obedecer una orden, que se sientan importantes porque son tomados en cuenta para la toma de decisiones y participen en el cambio total de la organización.

1.7 Liderazgo centrado en la tarea

“Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados” (4:317). El cual tiende a orientar todas las actividades hacia el cumplimiento de las tareas, seleccionar y entrenar a las personas más

adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es decir, que es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las metas se cumplan de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

1.8 Liderazgo centrado en las personas

“Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones” (4:317). Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas y como satisfacer sus necesidades más importantes, que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado, considerando y proponiendo las estrategias para alcanzarla.

“Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas” (4:318). Esto quiere decir, que mucha presión para que las personas trabajen provoca actitudes indiferentes hacia el trabajo y hacia los directivos. Por lo tanto, se concluye que a corto plazo, con este tipo de liderazgo se pueden obtener mejores resultados de eficiencia y productividad, que el liderazgo centrado en la tarea, debido a que éste provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desmotivación, desperdicio, deslealtad. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.

1.9 Líder de mandos medios

Un líder de mandos medios es definido como “aquel que fija objetivos atractivos para el departamento o grupo que dirige y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos” (15:309).

“Líder de mandos medios es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla a las personas y a la organización. Esto es una cuestión de espíritu: en mucho menor grado el liderazgo es cuestión de técnicas o conocimientos” (5:3).

Ser líder significa tener una visión de una empresa o institución, de un grupo de trabajo mejor y transformar esa visión en una estrategia, e implementar acciones para ejecutarla.

Los líderes de mandos medios son quienes saben hacia donde quieren ir, quienes proyectan un estado ideal de existencia de la institución o grupo al que dirigen, y quienes transmiten el impulso y la motivación necesaria a sus empleados para alcanzarlo.

El líder de mandos medios es una persona arriesgada y asertiva, que conoce a profundidad las capacidades y las particularidades de sus empleados, les delega autoridad y recursos, y vela por que se logren en equipo las metas planteadas. Conoce la estructura de operación de la institución y el departamento al que pertenece y juntamente con el grupo de empleados representa y del cual es responsable; asimismo, conoce sus fortalezas y debilidades, y utiliza ese conocimiento para afrontar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades del entorno.

El líder de mandos medios se enfoca en resultados obtenidos mediante trabajo en equipo con seguidores voluntariamente comprometidos; construye las

estrategias y logra las metas grupales a través del compromiso de los empleados, hace que sucedan los cambios necesarios y que la gente lo apoye con motivación.

“El líder de mandos medios considera que es a través de su acción conjunta que los objetivos son viables y alcanzables” (15:310). En esencia los directivos de mandos medios no dirigen una empresa, o una institución; dirigen individuos, dotados de carácter, emociones, habilidades, destrezas, percepciones, motivaciones y distinciones, por lo que deberá conjugar cada uno de estos factores con la forma de dirigir al personal para que juntos logren las metas propuestas, a través del camino adecuado.

“El líder de mandos medios enfatiza más el corto plazo, a través de la especialización, comunicación y coordinación de las actividades que han de ser realizadas” (15:310), (por cada persona, grupo, departamento, sección, equipo, etc.) para que la organización alcance aquellas metas u objetivos propuestos en el medio y largo plazo. La racionalidad del directivo implica un uso abundante del análisis costo-beneficio y un enfoque centrado en la gestión eficiente de tareas y procesos que incluye la mejora de la calidad y la reducción de costos.

“Los mandos medios cumplen con un cometido que va mucho más allá de lo que el Gerente espera de ellos” (15:312). Típicamente, la función del mando medio consiste en alcanzar objetivos como incrementar la eficiencia operativa o recortar los costos en un tanto por ciento.

Por tanto, el factor liderazgo de mandos medios es el que crea e impulsa una cultura de cambio y progreso continuo que elevan la competitividad desde la estructura interna de la institución.

1.9.1 Características del Líder de Mandos Medios

- Establece objetivos y metas reales de alcanzar
- Capacidad de influir en las personas para que trabajen juntos en logro de los objetivos
- Comunicador
- Brinda conocimientos para desarrollar las capacidades y habilidades de las personas
- Líder visionario
- Innovador y carismático
- Toma riesgos y aprovecha oportunidades
- Motiva a través de la capacitación

1.9.2 Valores del Líder de Mandos Medios

- Comprensivo
- Considerado
- Uso adecuado del poder
- Integro
- Honesto
- Leal a su grupo de personas
- Responsable
- Reflexiona luego decide
- Respetuoso

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

En este apartado, la descripción, evaluación y análisis de la situación actual de las prácticas de liderazgo que se realizan en la Institución bancaria dentro del Departamento de Ventas será el punto clave de desarrollo de la presente investigación. Previo a este análisis se incluyen las generalidades de la Institución en cuanto a antecedentes, actividad económica, elementos estratégicos de administración y la estructura organizacional que adopta para su operación.

2. Descripción de la Institución Bancaria

A continuación se describirán los antecedentes de la institución, indicando su actividad económica y servicios, así como su misión, visión, estructura organizacional y diagnóstico de las prácticas de liderazgo actual de mandos medios.

2.1 Antecedentes de la Institución

La Institución bancaria fue fundada como una entidad privada, el 7 de febrero de 1994, surgió como producto de la iniciativa de un grupo de empresarios, que consideraron que el sector financiero no respondía a las demandas de una economía en franco crecimiento. Este grupo de empresarios nunca habían

estado relacionados con el sector bancario, habían vivido la lentitud y burocracia del sistema hasta ese momento.

Derivado de esto decidieron tomar el reto de fundar esta Institución bancaria, con una visión de negocio diferente, un enfoque empresarial, cosa difícil en un sector sumamente regulado, pues además de ser normado a través del Código de Comercio, es regulado por la Ley de Bancos y supervisado por la Superintendencia de Bancos, así como también por el Banco de Guatemala.

Sin embargo, a pesar de este marco legal, se formó una estrategia de innovación constante para generar una diferencia competitiva importante, ante el resto del sistema bancario, se modificaron desde horarios hasta la implementación de nuevos productos y servicios financieros, enfocados inicialmente a la Banca de Empresas. Este concepto generó un crecimiento importante de capital y abrió rápidamente la perspectiva hacia la Banca de particulares en su momento. La buena recepción del mercado motivó a los fundadores a diversificar el negocio bancario, en otros campos; es decir, préstamos rápidos con requisitos mínimos, sin fiador, de una forma personalizada hasta la puerta del cliente, nuevo sistema de ventas sumamente eficiente que trajo altos beneficios para la Institución.

2.2 Actividad económica y servicios

La actividad económica principal de la Institución bancaria son las inversiones y captación de recursos financieros las cuales representan un alto ingreso para el sostenimiento y desarrollo de la misma. Sus operaciones abarcan gran parte del país y actualmente se expande a nivel centroamericano.

Los servicios que la Institución presta se enfocan en la atención al cliente a través de las diferentes herramientas, como lo son los depósitos monetarios,

tarjetas de crédito y débito, incluyendo préstamos hipotecarios, FHA y fiduciarios con su variante y nueva introducción al mercado préstamos fiduciarios personalizados; también provee servicios de pago a otros servicios.

Actividades complementarias son pagos de planillas a empleados de diferentes empresas, así como transferencias en dinero.

2.3 Propósitos, misión, visión

Su cultura laboral se enmarca dentro los elementos estratégicos declarados de Propósito, Misión, Visión.

Propósitos

- Generar e incrementar las utilidades mediante acciones encaminadas al logro de negocios de alta rentabilidad.
- Introducir cambios para mejorar los servicios, procedimientos y procesos existentes e implementar metodologías modernas que hagan los procesos más eficientes para impactar en los clientes positivamente.
- Lograr el desarrollo de los colaboradores de la institución, a través de capacitación, acceso a información y conocimientos de nueva tecnología, que optimicen su desempeño.

1) Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes, proveyéndoles productos y servicios novedosos; satisfaciendo su necesidad con rapidez, amabilidad y soluciones concretas.

2) Visión

Ser una Institución de confianza, donde nuestros clientes encuentren el apoyo y respaldo sólido a sus necesidades.

Lema: “De persona a persona”

2.4 Estructura organizacional

La Institución posee una amplia estructura organizacional que concentra más de 2000 colaboradores, en diversas áreas como Gerencia donde se crean las políticas y la Financiera en la cual se toman las decisiones más importantes así como jurídico, crédito, fideicomisos y mercadeo, dichas áreas son sólidas, apoyan y sirven de cobertura a toda la institución. Dentro de su estructura cuenta con Gerencia de Banca Personal, Gerencia de Negocios, Gerencia de Cartera, Gerencia Internacional, Gerencia Activos Extraordinarios y Cobro Legal y Gerencia Financiero, cada una tiene delegadas metas de captación y colocación de recursos financieros, así como de productos especializados, tales como tarjetas de crédito, fondos de pensiones, seguros y créditos rápidos.

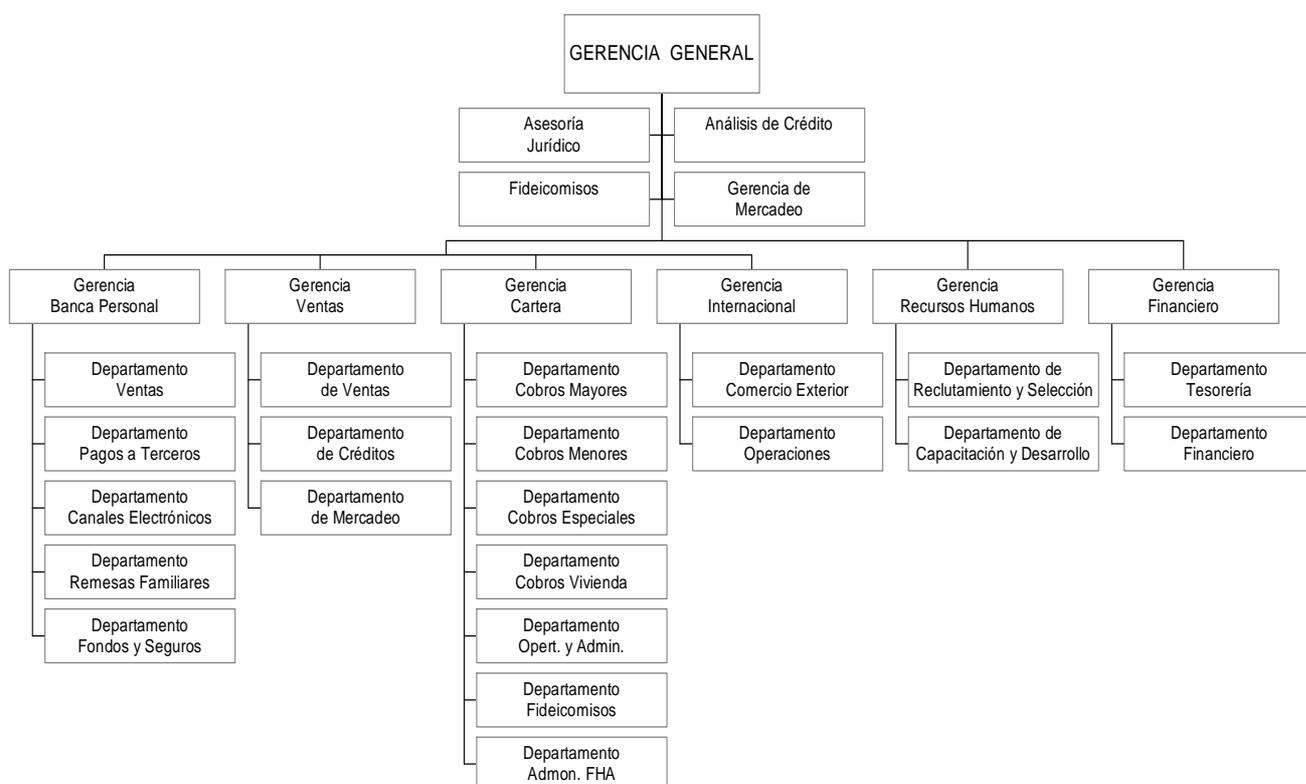
Metas que son distribuidas proporcionalmente entre las agencias de acuerdo a su tipo y capacidad instalada.

El tipo de diseño es vertical, porque una persona debe reportarse a un solo superior y el sistema de organización en la empresa es lineal, debido a que entre relación función y autoridad se transmite por una sola línea para cada persona o grupo.

El tipo de departamentalización que utiliza es mixto, es decir por funciones, servicios y productos, que la institución ofrece en su conjunto.

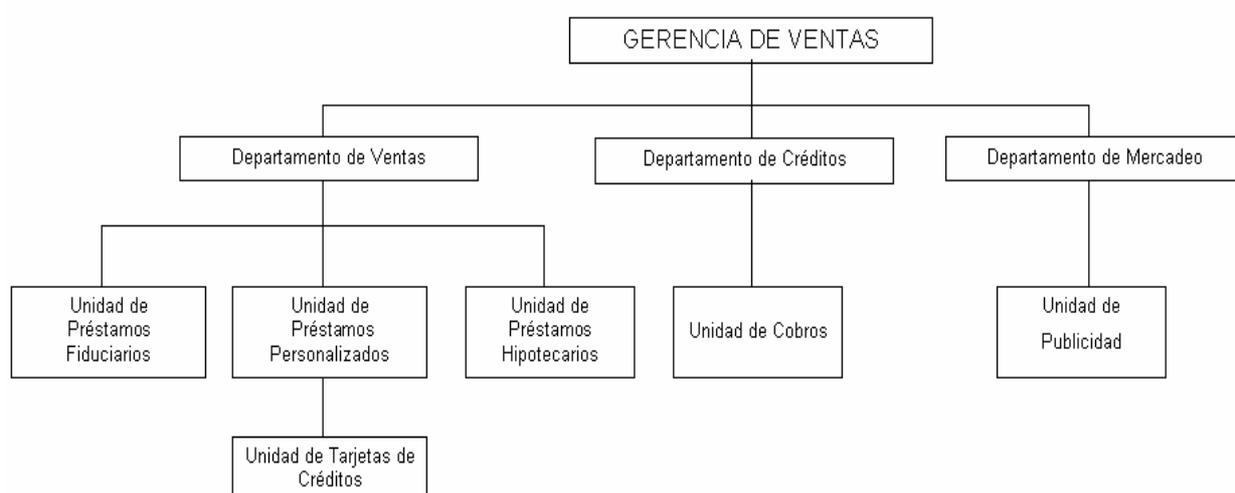
Las Gerencias mediante su tramo ancho de control, rigen el eficiente funcionamiento de los departamentos a su cargo, así como asesoramiento y apoyo a cada uno de éstos, permiten que la institución gestione adecuadamente y en transparente legalidad, porque la cadena de mando es más rápida y no hay demora en la toma de decisiones.

Figura 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL
DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA
AÑO 2007



Fuente: Proporcionado por el Gerente General de la Institución bancaria.

Figura 3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA
AÑO 2007



Fuente: Proporcionado por el Gerente General de la Institución bancaria.

El presente organigrama tiene como finalidad demostrar concretamente el área de estudio de la presente tesis, principalmente la organización de la Gerencia de Ventas, cada uno de los Departamentos que la conforman y las Unidades que forman parte de mencionados departamentos, que sin las cuales no sería funcional el proyecto y el proceso que conlleva la venta de los préstamos personalizados, porque a diferencia de los otros tipos de préstamos requiere de mayor esfuerzo, promoción y publicidad, investigaciones a fondo realizadas por el Departamento de Créditos, así como el cobro constante en las moras y de mejoras en las estrategias que solo se obtendrán de la eficiencia en el funcionamiento de cada dependencia.

2.5 DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ACTUAL DE MANDOS MEDIOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA

El propósito de la investigación en el Departamento de Ventas de la Institución bancaria, consistió en determinar la situación actual de liderazgo recopilando información significativa, relevante, actualizada, precisa y oportuna, sobre la cual concluir con rigor científico, acerca de las prácticas de liderazgo que actualmente ejercen los directivos de mandos medios en los grupos de venta para la eficiente dirección de los mismos, así como determinar los aspectos que influyen en el comportamiento y estado de ánimo de los vendedores, lo cual afecta directamente el incremento de la productividad. El diseño de la investigación incluyó los siguientes elementos:

2.5.1 Procedimiento de medida y escala

Para la investigación se empleó un diseño de investigación descriptiva, con el auxilio de un cuestionario estructurado para recopilar información sobre el *liderazgo objetivo* (liderazgo actual) que ejercen los directivos de mandos medios en los grupos de ventas.

Previo a la utilización del cuestionario, se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar, así como también se aplicó una guía no-estructurada de entrevista al Gerente de Ventas de la Institución con el objetivo de obtener la perspectiva macro de la problemática de liderazgo y definir lineamientos generales para orientar la investigación.

La medición de los elementos y unidades muestrales se realizó asignando escalas a los datos. La naturaleza de los mismos, que es en gran parte cualitativa y de razón, supuso el empleo de la escala típica de Likert, la que se utiliza para medir las actitudes de los empleados de acuerdo con el número de categorías a evaluar y la exactitud requerida para la descripción verbal de las mismas. En la presente investigación la escala de Likert pide a los interrogados que indiquen el grado de frecuencia, con la que actúan los directivos en las diferentes situaciones.

2.5.2 Método de investigación descriptiva

El método utilizado en la investigación descriptiva fue el de encuesta a través de un cuestionario con acopio estructurado u orden preestablecido de los cuestionamientos, cuyo diseño se muestra en el Anexo No.1. La configuración en el cuestionario fue vertical y horizontal, como libro de códigos, para el posterior procesamiento.

Para la aplicación de la encuesta descrita se consideraron los siguientes aspectos:

- La encuesta se realizó aplicando el cuestionario en formato “.xls” (Excel), el cual se facilitó vía disco compartido en la red electrónica interna de la Institución, al Gerente de Ventas, a los directivos de mandos medios y a los vendedores se les practicó personalmente, ya que era el elemento más importante para los resultados de la evaluación; las hojas del archivo se relacionaron y se consolidaron los puntajes de las preguntas para su posterior análisis.
- El número de encuestas aplicadas fue de 56, distribuidas de la siguiente forma: a) una encuesta para el Gerente de Ventas; b) 05 encuestas para los directivos de medios c) 50 encuestas para los vendedores de diferentes grupos de ventas, que es resultado del cálculo muestral (ver siguiente apartado 2.5.3), las cuales se eligieron de forma aleatoria con base a intervalos.
- El departamento implicado en la recopilación de información fue: el Departamento de Ventas.

2.5.3 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

El proceso de muestreo se realizó para seleccionar a los vendedores que evaluarían las prácticas de sus directivos. Los directivos de mandos medios fueron evaluados de acuerdo a la muestra.

Tabla 1
Aspectos principales de la población objetivo a
encuestar en la Institución Bancaria, Departamento y grupos de venta.

Población Objetivo	
Elementos	Gerente de Ventas, directivos de mandos medios y vendedores de los diferentes grupos de venta de la Institución bancaria.
Unidades de Muestreo	Gerencia de ventas y Departamento de Ventas.
Ubicación	Guatemala.
Período	Noviembre a diciembre 2007.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

El marco de muestreo se conformó por el listado de personal activo del área respectiva de evaluación dentro de la Institución, los cuales se eligieron utilizando la técnica probabilística de muestreo aleatorio sistemático considerando a cada elemento de muestra una sola vez.

El tamaño “*n*” de la muestra para una población de tamaño $N=104$ trabajadores; que son ocho grupos de 10 vendedores y dos de 12 vendedores, con un nivel de confianza del 90% (valor correspondiente de $z=1.645$); y una diferencia máxima tolerable entre la media muestral y la media poblacional de $\pm 5\%$ fue de:

$$N = \frac{z^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

$$N = \frac{(1.645)^2 \times 0.90(1-0.90) \times 104}{(0.05)^2 \times (104-1) + (1.645)^2 \times 0.90(1-0.90)}$$

$$N = 50 \text{ trabajadores}$$

2.5.4 Cuestionario estructurado para la medición del estilo de Liderazgo

Para medir el liderazgo de los directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la Institución bancaria, se utilizó el cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, cuyas preguntas de selección múltiple permiten determinar la orientación del estilo de liderazgo actual en la Institución, específicamente de los directivos de mandos medios hacia los grupos de venta, inclinándose hacia la tarea (T) o hacia el grupo (G).

Las dos versiones utilizadas del cuestionario fueron:

- **Versión A.** Cuestionario para Medición del Estilo y Orientación de Liderazgo, Auto-evaluación del Gerente de Ventas y Directivos de mandos medios. (Anexo No.1)
- **Versión B.** Cuestionario para Medición del Estilo y Orientación de Liderazgo, evaluación del Directivo de mandos medios, del Departamento de Ventas por parte de los vendedores. (Anexo No.2)

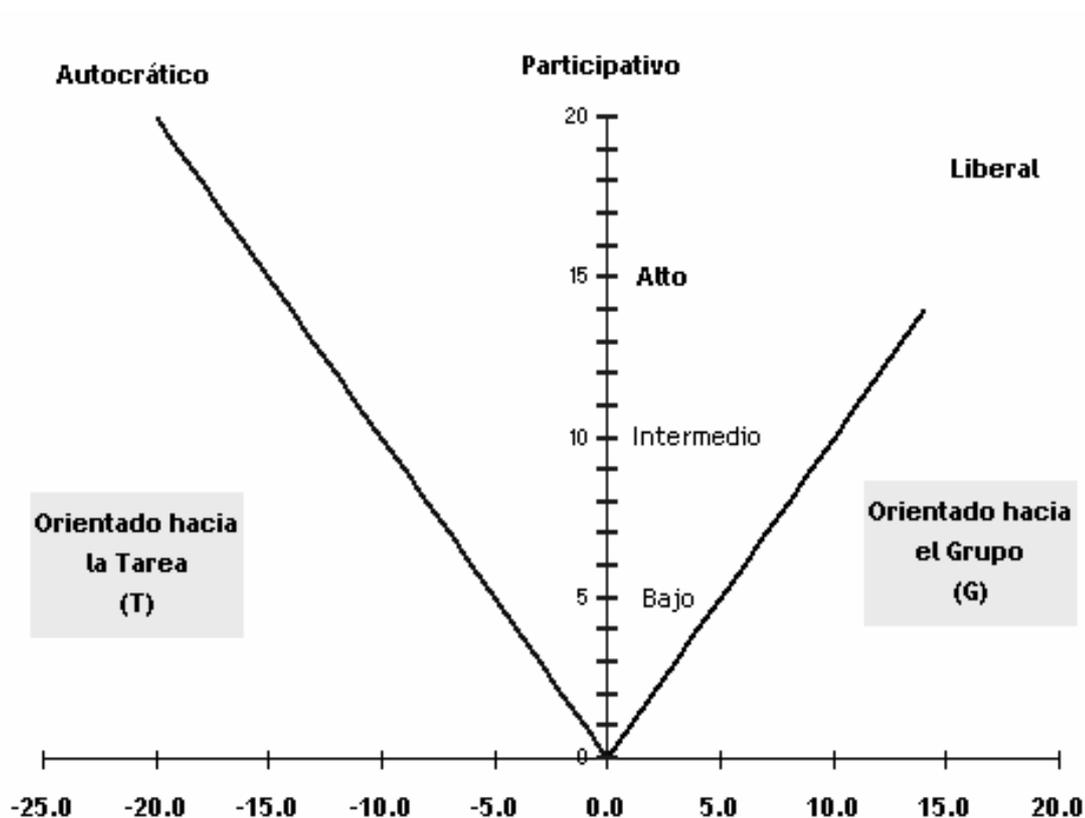
Procedimiento:

El instrumento posee un método de tabulación ya definido, a través del cual la orientación hacia el grupo (G) y la orientación hacia la tarea (T) del Gerente de Ventas de la Institución se calcularon de la siguiente manera:

- Se marcaron con una letra "T" las siguientes preguntas del cuestionario: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32.
- De estas preguntas, se escribió el número "1" al lado de las siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32, si la respuesta fue "Siempre" (A) o "Muchas Veces" (B); y al lado de las preguntas 11 y 16 si la respuesta fue "Pocas Veces" (C) o "Nunca (D)".
- Se marcaron con una letra "G" las siguientes preguntas del cuestionario: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- De estas preguntas, se escribió el número "1" al lado de las siguientes: 3, 5, 9, 14, 21, 23, 25, 27, 29 y 31, si la respuesta fue "Siempre" (A) o "Muchas Veces" (B); y al lado de las preguntas 17, 18, 33 y 34 si la respuesta fue "Pocas Veces" (C) o "Nunca (D)".

Para graficar el tipo de liderazgo identificado para los directivos de mandos medios, se utilizó un diagrama base para determinación de estilo y orientación de liderazgo, en el cual el total de espacios marcados en los ejes de escala representa el máximo de respuestas posibles en cada inclinación, sea hacia el grupo o hacia la tarea.

Gráfica 1
Diagrama base para la determinación del estilo y
orientación de liderazgo en el Departamento de Ventas, de la Institución
Bancaria



Fuente: Adaptación del Cuestionario para Medición de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Se procedió de la siguiente forma:

Ejemplo:

- Se contaron los números “1” que se registraron para las preguntas marcadas con la letra “G”, que son un total de 14. El número obtenido reflejó la orientación del Gerente hacia el grupo (G).
- Se contaron los números “1” que se registraron para las preguntas marcadas con la letra “T”, que son un total de 20. El número obtenido reflejó la orientación del Gerente hacia la tarea (T).
- Se marcó el número que indicó el Gerente de Ventas de la Institución, que refleja su orientación hacia la tarea (T), sobre la escala de la línea izquierda del diagrama.
- Se marcó el número que indicó el Gerente de Ventas de la Institución, que refleja su orientación hacia el grupo (G), sobre la escala de la línea derecha del diagrama.

Para el efecto se consideró que una orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo, reflejaba un estilo de liderazgo *autocrático*.

2.5.5 Medición de la confiabilidad del cuestionario utilizado para evaluar el liderazgo actual en el Departamento de Ventas de la Institución Bancaria

Para evaluar la validez y confiabilidad de las preguntas del cuestionario estructurado, previo a aplicar el análisis concluyente en los resultados obtenidos, se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para medir la varianza de los ítems de la muestra calculada de 56 trabajadores, (la que incluye a 5 de 10 Directivos de mandos medios y al Gerente de Ventas de la Institución), así como la varianza del puntaje total del conjunto.

Este coeficiente se utiliza para evaluar cuantitativamente lo que ha dado en llamarse “consistencia interna de una escala”. Esta expresión exige a los investigadores construir un indicador capaz de medir cierto concepto abstracto.

El coeficiente podía tomar valores entre 0 y 1, donde cero (0) significaba confiabilidad/validez nula, y uno (1) representaba confiabilidad/validez total.

Con este coeficiente, cuyo cálculo se muestra a continuación, se determinó cuál sería el peso que se le daría a los resultados del estudio y las derivaciones concluyentes sobre la situación de liderazgo detectada, evitando de esta forma la formulación de conclusiones equivocadas y resultados sesgados.

El valor de confiabilidad mínimo requerido para demostrar la fiabilidad de la encuesta fue 0.7, que es el estándar aceptado para este tipo de cuestionarios estructurados.

Tanto la validez del instrumento (entendida como su capacidad para medir lo que realmente debe de medir), así como la confiabilidad del mismo (entendida como la confianza en los datos recolectados por la repetición continua y estable de las mediciones) se confirmaron como sigue:

- a) Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y de la varianza del puntaje total.
- b) Se utilizó la fórmula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i^2}{s^2} \right]$$

Donde:

S^2 = Suma de varianzas de cada ítem

S_t^2 = Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

K = Número de preguntas o ítems

c) Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos.

Figura 4
Matriz de resultados de aplicación del
Cuestionario estructurado en el Departamento de Ventas, en la Institución
Bancaria.

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total
Gr 1	9	13	6	12	18	16	17	16	15	18	14	14	15	14	16	6	13	12	458
Gr 2	13	12	13	12	18	13	18	15	17	16	14	15	13	14	18	6	12	14	465
Gr 3	10	14	13	14	15	15	17	14	18	16	15	17	12	12	19	6	12	12	465
Gr 4	15	11	16	14	17	14	13	16	13	16	22	11	12	14	19	6	10	10	466
Gr 5	13	14	12	12	18	16	16	17	17	17	17	13	12	15	17	6	11	10	479
Gr 6	13	14	16	14	17	16	15	14	16	15	13	16	12	13	17	6	11	12	472
Gr 7	14	14	13	14	17	13	16	13	16	14	18	13	12	13	17	6	11	16	469
Gr 8	14	11	14	13	14	16	15	17	13	16	19	13	15	14	19	6	12	8	468
Gr 9	14	16	13	13	16	12	14	14	11	17	13	12	12	17	16	6	13	14	475
Gr 10	13	15	12	14	15	13	16	14	15	14	17	13	14	13	17	6	14	12	470
51	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3	3	73
52	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	1	3	3	68
53	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	1	3	3	64
54	2	2	1	1	2	4	1	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3	3	67
55	2	2	1	1	2	1	3	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	3	67
56	2	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	69
Gr 11	12	14	6	8	12	14	16	11	14	12	6	13	14	12	14	6	18	18	408
Total	140	148	134	140	177	158	173	161	165	171	168	150	143	151	189	66	137	138	5095
1 Promedio	13	13	13	13	17	14	16	15	15	16	16	14	13	14	18	6	12	12	463.2
Desv. Est	1.9	1.6	2.8	0.9	1.4	1.6	1.5	1.4	2.2	1.3	2.9	1.8	1.3	1.4	1.2	0.0	1.2	2.3	19.1
3 Cuadrado	4	3	8	1	2	2	2	2	5	2	9	3	2	2	1	0	1	5	365.0

Fuente: INCAE, con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación, noviembre 2007.

Formula para obtener la desviación estándar:

$$S = \sqrt{\frac{\sum d^2}{N}}$$

Donde:

$S_i^2 = (1.9^2 + 1.6^2 + 3.3^2) = 102.7$ (es el resultado de sumar las desviaciones estándar al cuadrado).

$S_i^2 = (19.1^2) = 365.8$ (es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar del total).

K = 34 (# de ítems o preguntas).

- La matriz se construyó enlistando el total de encuestados que fue de 56, incluyendo Gerente de Ventas, directivos de mandos medios y vendedores, se colocaron en filas agrupados en conjuntos de 5 En las columnas se colocó el total de ítems que componían el cuestionario. Las frecuencias anotadas corresponden a la calificación de 1 a 4 puntos, que los encuestados asignaron a las opciones de respuesta del cuestionario que eran de "A" a "D", según codificación alfanumérica.
- El punto 1 de la matriz (encerrado en un círculo), muestra el promedio de frecuencias asignadas a las respuestas de los ítems del cuestionario, de acuerdo con las agrupaciones de elementos muestrales. El punto 2 muestra la desviación estándar correspondiente para la suma de las asignaciones de los grupos de elementos encuestados. Por último, el punto 3 contiene el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar de los grupos de ítems.
- En la última columna, la de "Totales", se colocaron las sumas consolidadas de las frecuencias asignadas por cada grupo muestral a

los ítems del cuestionario estructurado. Este total permitió calcular la varianza total de las asignaciones de los empleados para cada estilo particular que muestran los directivos de mandos medios en su práctica diaria.

d) Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

Calculando Alfa:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S^2}{S^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{34}{34 - 1} \right] \left[1 - \frac{102.7}{365.8} \right]$$

$$\alpha = \boxed{0.74}$$

El coeficiente Alfa de Cronbach resultante, de **0.74**, representa una buena confiabilidad de los datos recopilados a través del cuestionario, lo que significa que la escala propuesta por el investigador posee una elevada consistencia interna que supone una adecuada validez.

2.5.6 Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante de los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria

En relación al estudio efectuado se afirma que la Institución ha presentado ciertos problemas en las prácticas de liderazgo actual por parte de los directivos de mandos medios hacia el personal de ventas, para cumplir con la meta mensual.

A continuación se analizan los resultados de aplicar el cuestionario para la determinación de estilo y orientación de liderazgo de los directivos de mandos medios del Departamento de Ventas, cuya información, vista desde la perspectiva del Gerente de Ventas, directivos y vendedores, lo que permitirá hacer comparaciones de las mediciones de aspectos claves del liderazgo actual que se ejerce en la Institución, y concluir sobre cómo afecta a la Institución.

A. Evaluación desde la perspectiva de la Gerencia de Ventas

La evaluación de liderazgo por parte de la Gerencia de Ventas de la Institución bancaria fue la primera que se realizó previo a la de los directivos de mandos medios y vendedores; esto con el objetivo de definir un *estado ideal* de prácticas de liderazgo deseadas.

Como se ve en la siguiente matriz de resultados, en la que “G” representa la orientación hacia el grupo y “T” la orientación hacia la tarea, las coordenadas para graficar el estado ideal en el diagrama, resultantes de aplicar el cuestionario de orientación y estilo de liderazgo al Gerente de Ventas de la Institución, serían G14:T15, lo cual significa que dicho estado ideal es equilibrado por la ponderación que hace de la importancia tanto de personas (14 puntos) como de tareas (15 puntos), reflejando un nivel alto de liderazgo participativo.

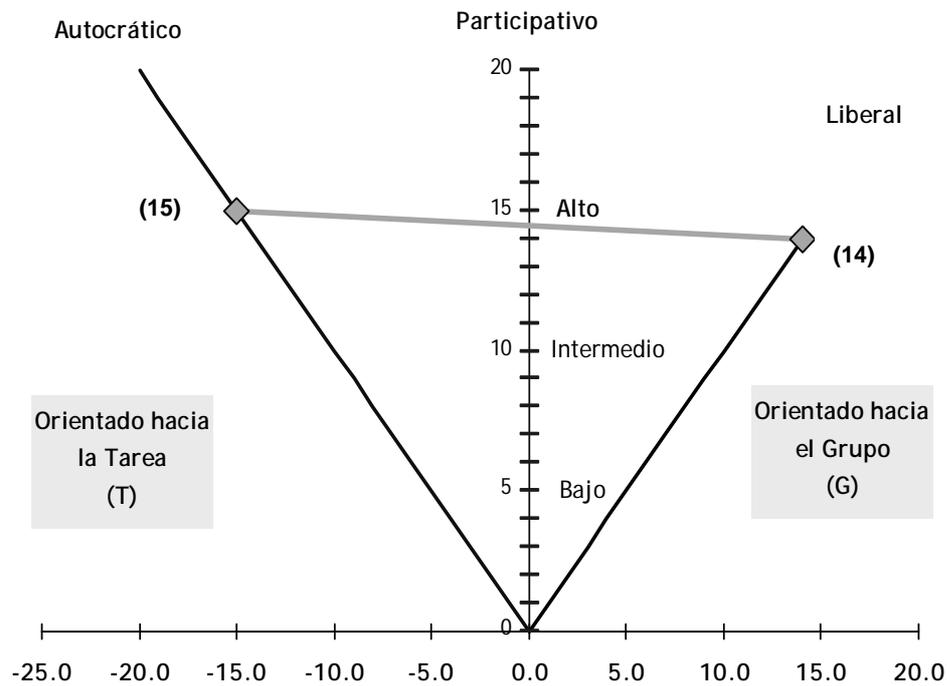
Figura 5
Matriz de coordenadas para el estado ideal de
liderazgo definido por la Gerencia de Ventas de la Institución Bancaria

	G	T
Ideal Liderazgo Gerencia	14	15

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

De ello se tiene que un ideal de liderazgo generalizado dentro de la Institución, Departamento de Ventas y sus grupos, que viabilice el logro de resultados preestablecidos, debería ser muy equilibrado en la recta que marca la distancia entre un extremo liberal y uno autocrático, es decir, uno altamente participativo con un claro sesgo de orientación hacia el grupo o persona, como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Diagrama base para el estado ideal de orientación y
estilo de liderazgo en la Institución Bancaria, Departamento de Ventas



Fuente: INCAE, con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, noviembre 2007.

El estado ideal requerido, según la Gerencia de Ventas, supone un liderazgo participativo que balancee las necesidades individuales del grupo, a la vez que asegure que las tareas y actividades son correctamente ejecutadas para asegurar resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos establecidos, dentro de los estándares requeridos de alto desempeño, tanto en organización como de esfuerzos del personal.

El contraste resultante de la evaluación del liderazgo de los directivos de mandos medios, para determinar el grado de correspondencia de sus prácticas actuales con este ideal de liderazgo participativo orientado hacia personal, requerido por la gerencia, será el punto a desarrollar en el siguiente apartado.

B. Evaluación desde la perspectiva de los directivos de mandos medios

La matriz con los resultados de aplicar el cuestionario de auto-evaluación del estilo y orientación del liderazgo de los directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución bancaria, que se muestra a continuación, permite visualizar las distintas puntuaciones de orientación hacia el grupo (G) y la tarea (T) en forma de coordenadas, las cuales se obtuvieron de aplicar el cuestionario estructurado a cada directivo, así como de calcular el promedio final de todas las puntuaciones.

Figura 6
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de
Directivos de Mandos Medios del Departamento de Ventas de la Institución
Bancaria

Actual Directivos de Mandos Medios	G	T
1	12	15
2	10	16
3	13	17
4	10	19
5	11	17
Promedio	11	17

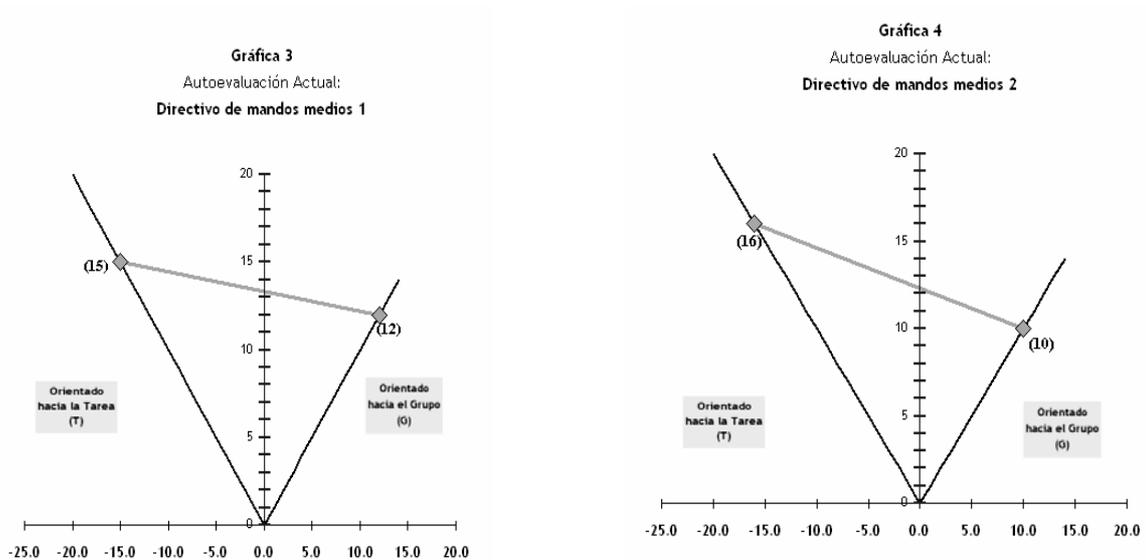
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

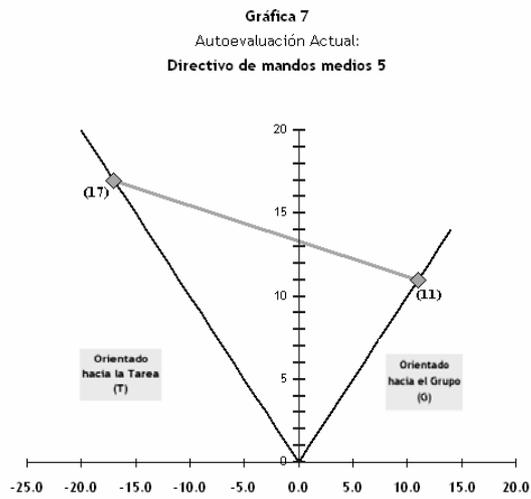
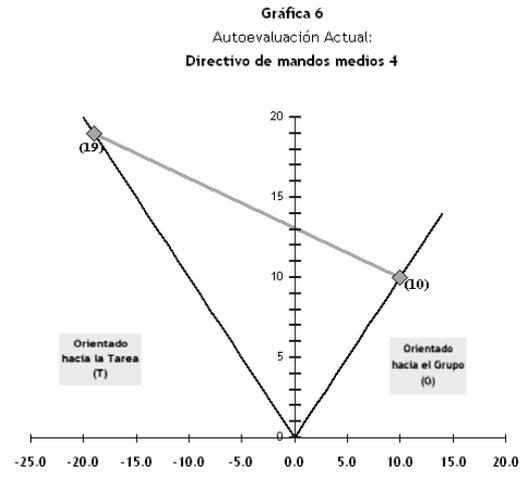
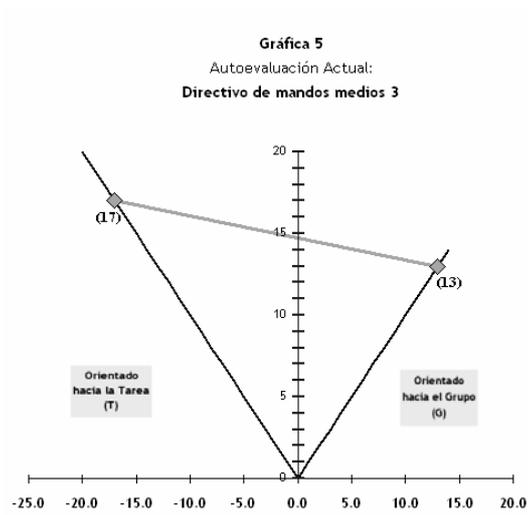
Como se puede ver en la matriz, la puntuación más alta de orientación hacia el grupo (G) la registro el directivo de mandos medios número 3 (13 puntos), mientras que la más baja correspondió al directivo número 2 y 4 (10 puntos); en cuanto a orientación a la tarea (T), el directivo número 4 registró la nota más alta (19 puntos), y la más baja la registró el directivo número 1 (15 puntos).

En general, es notable el sesgo leve pero significativo de los directivos de mandos medios, hacia la tarea en sus estándares para dirigir al personal. El promedio final de orientación es de 11 puntos hacia el grupo, y de 17 puntos hacia la tarea, con un rango de 3 y 4 respectivamente entre la menor y mayor

puntuación de orientación hacia el grupo (2,3 y 4) y hacia la tarea (1 y 4), según la escala de medición en el plano de coordenadas, con lo que se muestra un concreto grado de importancia hacia los vendedores, lo que indica que la participación de los mismos es significativa para los directivos de mandos medios.

Las puntuaciones por cada directivo, integradas como puntos en el plano del diagrama base de orientación/estilo actual de liderazgo, se pueden visualizar en las siguientes gráficas:



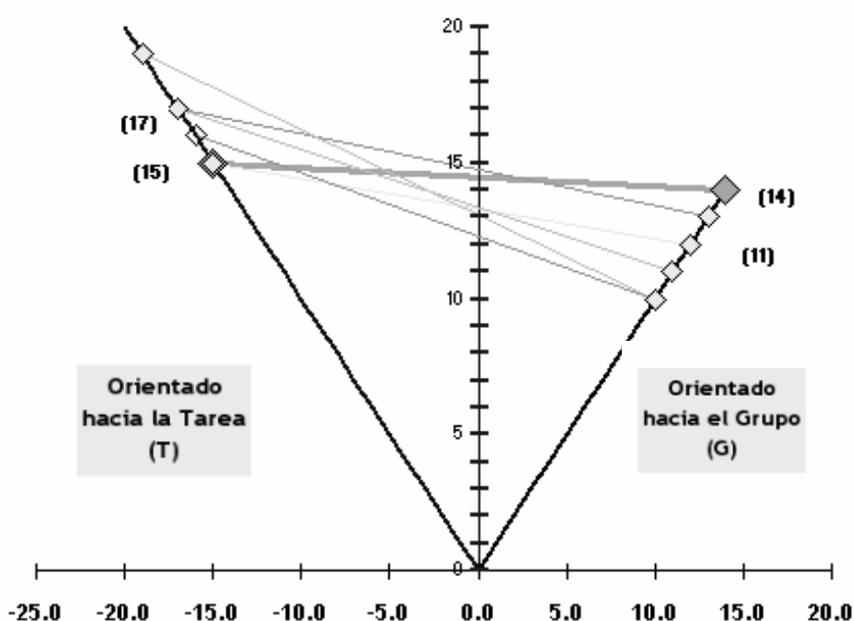


Fuente: INCAE, con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, noviembre 2007.

Los diagramas bases muestran una clara similitud en las mediciones obtenidas de la auto evaluación de los directivos de mandos medios del Departamento de Ventas. Según el análisis realizado, se determinó que el directivo número 1 es el que muestra mayor equilibrio en cuanto a orientación grupo–tarear.

El diagrama base resultante de combinar las evaluaciones de los directivos de mandos medios con el estado ideal requerido por la Gerencia de Ventas de la Institución, se observa en la siguiente gráfica, la cual muestra alta correspondencia entre los estilos de cada uno de ellos para liderar a los grupos de ventas (líneas suaves) y el ideal representado por la Gerencia de ventas (línea gruesa).

Gráfica 8
Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación
del liderazgo de los Directivos de mandos medios del
Departamento de Ventas de la Institución Bancaria



Fuente: INCAE, con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, noviembre 2007.

Como se puede observar, predomina el estilo participativo de liderazgo en un nivel intermedio-alto, con cierto sesgo hacia prácticas autocráticas de dirección, el cual es irrelevante y falta de significancia si se considera que existe cierta tendencia o factor común de orientación hacia las personas, en las prácticas de los directivos de mandos medios dentro del grupo de ventas, según el puntaje que indica la matriz de coordenadas de auto-evaluación y que está siendo representada en la gráfica anterior de la misma manera, o sea que hay homogenización y equilibrio de prácticas; esto, sin olvidar que se trata de una apreciación realizada por los directivos a sí mismos.

Este hecho se confirma si se considera que el punto menor de calificación en la escala de medición de personas fue de 10 (G), y el punto mayor en la escala de medición de tareas fue de 19 (T), con un rango de 9, que contiene o abarca a los puntos de medición de la Gerencia de Ventas que son 14 (G) y 15 (T).

En suma, los rangos de diferencia de las evaluaciones en la escala de medición de estilo y orientación del liderazgo parecen indicar un relativo equilibrio muy cercano a los puntos ideales de calificación que la Institución requiere en el Departamento de Ventas aplicado a los grupos de vendedores según las exigencias de la Gerencia de Ventas.

Por su parte, el directivo de mandos medios número 1 es el que se califica más o menos equilibrado entre personas-tareas (G12 y T15), lo cual resulta llamativo considerando que de los 5 directivos evaluados solo uno sea equitativo en cuanto a la tarea y las necesidades del personal.

Una vez evaluadas las prácticas correspondientes tanto al ideal de liderazgo que requiere la Gerencia de Ventas, como las que corresponden a los directivos de mandos medios en la dirección de los vendedores, el siguiente apartado

supondrá cerrar la triangulación de evaluaciones de liderazgo dentro de la Institución –gerencia de ventas, directivos de mandos medios y vendedores-, analizando la situación de las prácticas actuales de liderazgo vistas desde la perspectiva del personal de cada área importante, relacionada con la venta de los préstamos.

C. Evaluación desde la perspectiva de los vendedores

Los resultados de las evaluaciones de los vendedores a los directivos de mandos medios a través del cuestionario estructurado, se visualizan en la siguiente matriz de coordenadas, en la cual la “G” indica la puntuación de orientación hacia el grupo o persona, y “T” la puntuación de orientación hacia la tarea.

Los cuestionarios registran un promedio de 5 puntos en las mediciones de la orientación hacia el grupo (G), y de 12 puntos en las de orientación hacia la tarea (T), considerando a todos los vendedores evaluados.

Figura 7
Matriz de coordenadas para la evaluación
de Directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la
Institución Bancaria

Actual Empleados	G	T
Grupo 1	6	11
Grupo 2	4	13
Grupo 3	5	12
Grupo 4	4	11
Grupo 5	6	14
Promedio	5	12

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

Según la matriz, la situación en relación al liderazgo de directivos de mandos medios, específicamente en el grupo número 2 indica que existe una seria inclinación hacia la tarea (T13), la que contrasta en extremo con la orientación hacia la persona (G4) lo que impera en la práctica diaria de liderazgo del directivo de mandos medios, con un rango de 9 puntos entre orientaciones, que es el más alto registrado.

De igual forma, los grupos 3 y 4 dan una clara señal de un problema de liderazgo, al registrar las puntuaciones más bajas en la escala de orientación a personas (G4, G5) y las más altas en la escala de orientación a tareas (T11, T12).

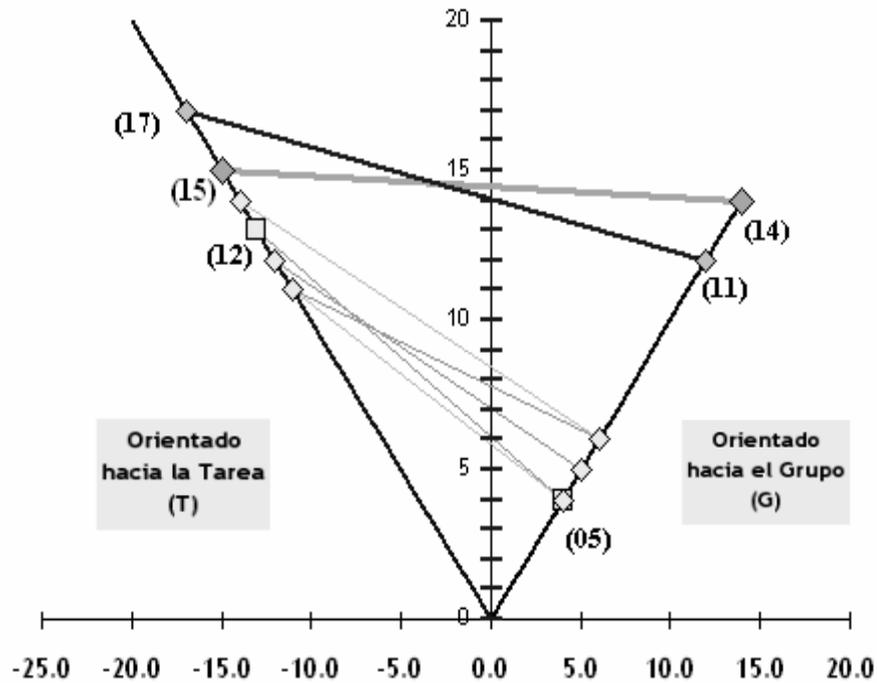
En general, el rango entre la menor y la mayor puntuación obtenida en la escala de medición de preocupación por el grupo o las personas por parte de los directivos de mandos medios, es de 2 puntos, y el rango calculado entre la menor y la mayor puntuación en la escala de medición de preocupación por las tareas, que es de 3 puntos, dan evidencia de un problema de liderazgo de los directivos de mandos medios aplicado hacia los grupos de venta.

Este resultado sitúa a los directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución bancaria, en un estilo de liderazgo altamente autocrático, en donde el nivel de participación de los empleados es bajo, lo cual contrasta con las auto-evaluaciones de los directivos de mandos medios, que respondieron el cuestionario según su punto de vista.

De forma gráfica, se utilizó el diagrama base para mostrar esta situación, combinando lo siguiente:

- a) La recta que representa el estado ideal de liderazgo requerido por la Gerencia de Ventas de la Institución (línea continua);
- b) El promedio que resulta de ponderar las puntuaciones resultantes de las auto-evaluaciones de liderazgo de los directivos de mandos medios (línea discontinua);
- c) Y por último, el promedio de las puntuaciones que asignan los vendedores, a los directivos de mandos medios (líneas suaves).

Gráfica 9
Comparación tripartita entre el estado ideal de orientación
de liderazgo, la auto-evaluación de directivos de mandos medios y la
evaluación de vendedores en el Departamento de Ventas de la Institución
Bancaria



Fuente: INCAE, con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, noviembre 2007.

Como se observa en la gráfica anterior, el ideal equilibrado deseado por la Institución, de acuerdo con los aspectos más importantes que deberían prevalecer en las prácticas de los directivos de mandos medios, están dados por

las coordenadas G14:T15, que representan las puntuaciones de orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T). La recta resultante de esta evaluación es rebasada en orientación hacia la tarea, por el promedio de puntos de los directivos de mandos medios (17), a la vez que dicho promedio está por debajo de la expectativa de orientación hacia la persona (11 puntos).

No obstante, el aspecto más interesante en este punto de comparación son las calificaciones que los empleados asignan en promedio a las prácticas imperantes en los grupos de venta por parte de los directivos de mandos medios, que son de 5 puntos de orientación hacia el grupo (G), y 12 puntos de orientación hacia la tarea (T).

Acá es clara la orientación de las prácticas de los directivos de mandos medios hacia focalizar su interés en las tareas, es de menor importancia la preocupación por las personas que integran los grupos de ventas, sino que también es evidente que las auto-calificaciones realizadas por los directivos, basadas en sus propias apreciaciones y conductas, distan por mucho de las opiniones, percepciones y calificaciones finales que les asignan los vendedores.

Desde la perspectiva de los vendedores, la situación actual de las prácticas de los directivos de mandos medios en el Departamento de Ventas de la Institución bancaria, corresponde a un liderazgo autocrático con un nivel participativo bajo, que no es consistente con el nivel ideal deseado por la Institución, externado a través de la Gerencia de Ventas.

En última instancia, los resultados de la triangulación final de mediciones muestran un claro desligamiento del liderazgo actual de los directivos de mandos medios en los grupos de venta en relación con las prácticas deseadas por la Gerencia de Ventas para viabilizar los objetivos críticos del Departamento de Ventas y sus grupos; así también muestra la no correspondencia entre el estilo y la orientación de liderazgo resultante del cuestionario por los directivos de

mandos medios en los respectivos grupos de venta, y las prácticas de liderazgo que realmente los vendedores perciben en el trabajo diario.

2.5.7 Análisis de la medición de liderazgo y discusión de resultados

En cuanto a las mediciones de estilo y orientación de liderazgo de los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas, los resultados son concretos en cuanto a la situación actual que atraviesa la Institución bancaria, en la cual no existe correspondencia entre las prácticas de liderazgo ideales y el liderazgo que actualmente ejercen los Directivos de mandos medios. Estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los vendedores a sus respectivos Directivos.

Al respecto, el siguiente cuadro muestra el resultado final de aplicar los cuestionarios de auto evaluación a cada Directivo de mandos medios para medir la intensidad del estilo de liderazgo predominante en la Institución bancaria.

Cuadro 2
Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo,
obtenida de la auto-evaluación de Directivos de mandos medios, del
Departamento de Ventas de la Institución Bancaria

– Frecuencias Relativas –

Estilo	Intensidad		
	Bajo	Medio	Alto
Autocrático	0%	0%	0%
Participativo	0%	80%	20%
Liberal	0%	0%	0%
	0%	80%	20%

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

Como se puede observar, un 80% del 100% que representa a los 5 directivos de mandos medios evaluados se auto-sitúan en un estilo participativo intermedio, y un 20% se ubica en un estilo participativo alto. Este escenario indica alta correspondencia con el estado ideal de prácticas de liderazgo que requiere la Gerencia de Ventas de la Institución.

Cuadro 3
Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo,
obtenida de la evaluación de vendedores a Directivos de mandos medios,
del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria

– Frecuencias Relativas –

Estilo	Intensidad		
	Bajo	Medio	Alto
Autocrático	20%	20%	60%
Participativo	0%	0%	0%
Liberal	0%	0%	0%
	20%	20%	60%

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

Como se aprecia en el cuadro anterior, un 60% del 100% que representa a los 5 grupos de vendedores evaluados, ubican a los Directivos de mandos medios en un estilo autocrático alto de dirección, así como a un 20% y 20% en un estilo igualmente autocrático, pero intermedio y bajo en intensidad, respectivamente. Lo que muestra un estilo claro de liderazgo autocrático alto, lo que contradice las percepciones de los Directivos de mandos medios.

Al relacionar la autoevaluación de los Directivos de mandos medios, con la evaluación que los empleados aplicaron a los Directivos de mandos medios, muestra una clara diferencia, la cual obedece a que las evaluaciones de los empleados poseen mayor peso o relevancia, tanto porque son los impulsados por la labor de liderazgo de los directivos de mandos medios, como por el resultado de aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach al cuestionario utilizado para

la recopilación de datos (según el apartado 2.5.5 de este capítulo), el cual alcanzó 0.74 en la medición, que es mayor al 0.70 mínimo requerido.

Por lo anterior, es indudable la existencia de un problema en la forma de liderar que afecta al Departamento de Ventas de forma interna reflejado en cada grupo de ventas, de la Institución bancaria, el cual se traduce en debilitamiento general desde cada uno de los vendedores, lo que obstaculiza la consecución de los objetivos necesarios de los grupos de ventas, para cumplir con los requerimientos de los Directivos de mandos medios con el fin de obtener la meta mensual establecida.

Por lo antes mencionado, es sumamente importante que la Institución desarrolle e implemente un modelo de liderazgo de participación total, que permita al Gerente de Ventas y Directivos de mandos medios, a través de los vendedores lograr los objetivos a corto plazo, dado que este modelo permite la cercanía con las personas que los guían, debido al grado de participación que requiere; por lo tanto, la efectividad del mismo, es provocada por el tipo de participación que contiene, desde el nivel más alto al nivel operativo, logrando un mayor y efectivo desarrollo de la administración del personal en los grupos de ventas, así como lograr una mejor comunicación .

En el siguiente capítulo se presenta el modelo de liderazgo de participación total que se propone para la Institución bancaria, en el Departamento de Ventas y sus grupos, debido a que es el modelo que más se puede implementar, ejecutar, mantener y ser sujeto a evaluación, para que la organización logre sus objetivos y alcance la eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.

CAPÍTULO III
MODELO DE LIDERAZGO DE PARTICIPACIÓN TOTAL PROPUESTO
COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL DE VENTAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA,
DEPARTAMENTO DE VENTAS

3. Generalidades

Se partirá del contexto en el cual se desenvuelve la Institución específicamente en el Departamento de Ventas y cada uno de los grupos de ventas, en virtud del liderazgo que deben poseer el Gerente de Ventas, los Directivos de mandos medios dentro de la misma, por lo que se consideró necesario conceptualizar, el término, del líder de participación total, en sus diferentes acepciones, así como, el calificativo de participación total, que es un término que permite lograr que los miembros del Departamento de Ventas puedan participar en forma integral en la toma de decisiones brindando propuestas de solución a los problemas detectados en el grupo de ventas al que pertenecen.

El Gerente de Ventas y los Directivos de mandos medios reunirán al personal alrededor de los problemas de la Institución, de su Departamento y del grupo de ventas de manera que actúen como unidad. El líder de participación total tendrá un liderazgo de mayor control, pero se basará en la participación del personal ocasionando: motivación, trabajo en equipo, participación, una adecuada comunicación y sobre todo un clima organizacional apto para el desarrollo de las ventas.

Por lo que se propone un modelo de líder de participación total en el cual incluye un programa que contiene una guía de aprendizaje y retroalimentación de liderazgo, para capacitar al Gerente de Ventas y Directivos de mandos medios, con el fin de que todos los conocimientos adquiridos para dirigir personal,

fomenten cambios de conducta en los vendedores y genere la participación y colaboración voluntaria de los mismos.

La Institución bancaria y el Departamento de Ventas conjuntamente con los grupos de ventas, permanecerán en el mercado con su proyecto de venta personal de préstamos, toda vez que implementen y mantengan un liderazgo de participación total.

3.1 Objetivos del modelo

- Permitir a la Gerencia de Ventas y a los Directivos de mandos medios lograr los objetivos a corto plazo, para lograr la cercanía con las personas que los guían.
- Lograr a corto plazo que los vendedores participen integralmente en la toma de decisiones, a través de la implementación del modelo de participación total, para adquirir la eficiencia y eficacia.
- Fomentar la participación desde el Gerente de Ventas hasta los vendedores a través de la comunicación, para que trabajen en equipo y alcance los objetivos de la Institución.
- Dotar al Departamento de Ventas, de una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación de los vendedores en la toma de decisiones dentro de cada grupo de ventas.
- Describir el modelo en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los empleados en cada puesto de trabajo (Gerente de Ventas, Directivo de mandos medios y vendedores).
- Proporcionar una herramienta a los Directivos de mandos medios, del Departamento de Ventas de la Institución, para que les facilite administrar con éxito los grupos de ventas.

3.2 Importancia de la propuesta

La importancia del diseño de un Modelo de Liderazgo de Participación Total, puede expresarse en los siguientes aspectos:

3.2.1 Para el Departamento de Ventas

Es importante que dentro de la Institución bancaria en el Departamento de Ventas, se comience a realizar cambios que permitan la integración de los vendedores con los planes institucionales, para hacerle frente al mundo competitivo, estos cambios partirán de lograr personal motivado a través de la implementación de la propuesta, en este sentido su importancia radica en que:

- Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación y aprendizaje, mediante el cambio de las conductas del líder y los vendedores.
- Una identificación adecuada de los vendedores en su equipo de trabajo, por su participación en la toma de decisiones.
- Crea un equilibrio idóneo entre conocimientos, experiencias y habilidades de los empleados, con los requerimientos específicos de la Institución, para ser competitivo en su equipo de trabajo, a través de constante capacitación.
- Desarrolla el talento futuro de los vendedores, a través de una adecuada administración de personal.
- Identifica a las personas que desempeñan sus actividades con eficiencia y eficacia.

- Enfoca los programas de recursos humanos hacia las necesidades y oportunidades, para mejorar la competitividad de la Institución ante la apertura y la inserción al nuevo orden económico global.

3.2.2 Para los grupos de ventas

Mediante la implementación y ejecución de un modelo de participación total, los vendedores actuales y futuros, lograrán fortalecer las buenas relaciones, debido a la comunicación efectiva que se tendrá, los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral, porque existirá un equilibrio, para hacerlos competitivos y productivos en su puesto de trabajo.

3.2.3 Para los clientes

Si el Departamento de Ventas cuenta con personal en cada uno de los grupos de ventas, altamente participativo los vuelve competitivos, ya que brindarán, un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los clientes que requieren del servicio personalizado para préstamo.

3.3. Alcance de la propuesta

La propuesta permitirá a la Institución bancaria, disponer en el Departamento de Ventas de un modelo de liderazgo de participación total, con el cual lograrán desarrollar al máximo los conocimientos, experiencias y habilidades, logrando con

ello los objetivos organizacionales, asimismo, tomar al modelo como elemento estratégico clave en los equipos de ventas para que la institución sea competitiva.

Este documento está diseñado para ser utilizado por el Gerente de Ventas y Directivos de mandos medios, quienes son los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos de la Institución y el desarrollo de las personas.

Es importante señalar, que lo novedoso del modelo de participación total, radica en que evita que el Gerente de Ventas y los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas, continúen desarrollándose en forma aislada e involucra hasta el último miembro de la empresa.

El modelo de participación total, se ha construido de tal manera que el Directivo de mandos medios sea el piloto que guíe a la dirección en la participación del personal en todas las actividades, lo cual se señala una metodología que se inicia con el Triángulo Mágico de la participación en la Institución, Departamento de Ventas, aplicado a cada grupo.

3.4 Desarrollo del modelo de liderazgo de participación total

A continuación se presenta el contexto del modelo en el cual la participación es la base en que se sustenta lo que se propone; además, de contar con los elementos básicos para su mejor implementación.

3.4.1 Triángulo mágico de la participación del personal en la institución

Esta figura contiene los elementos básicos de que esta compuesto el modelo como es la visión, clima organizacional, administración por objetivos, trabajo en equipo, participación, coaching y la comunicación por grupos, que conforman la integración del modelo, para que en su aplicación fortalezca el liderazgo de los Directivos de mandos medios y logre la eficacia de los grupos de ventas, del Departamento de Ventas, de la Institución bancaria y es mágico en el sentido del logro de la participación de los vendedores para obtener los objetivos.

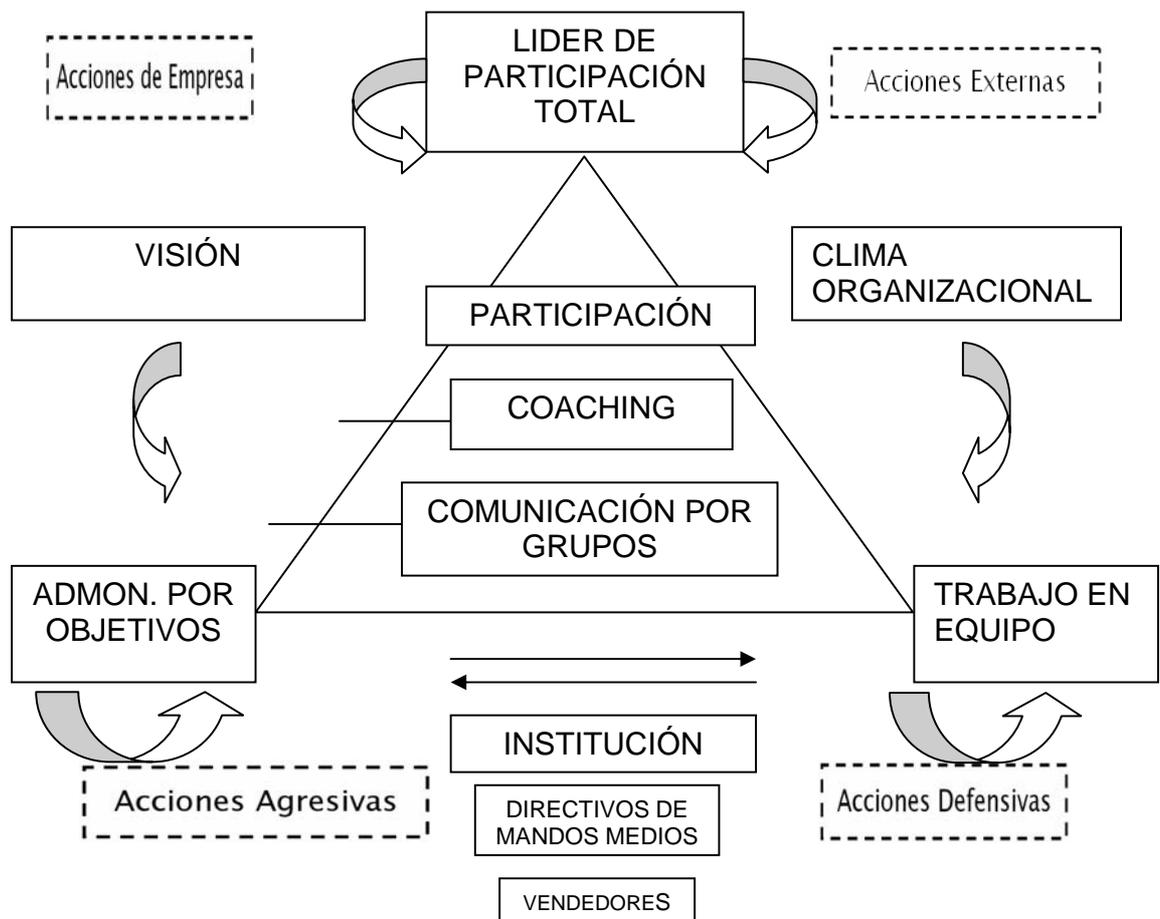
Figura 8

REPRESENTACIÓN ESQUEMATICA DEL MODELO DE LIDERAZGO DE PARTICIPACIÓN TOTAL PARA LA INSTITUCIÓN BANCARIA, DEPARTAMENTO DE VENTAS, DIRECTIVOS DE MANDOS MEDIOS

Noviembre 2007

PREMISAS

- Clarificación de conceptos: qué es liderazgo y productividad.
- Personal involucrado: Gerente de ventas, Directivos de mandos medios y vendedores.



Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Teoría de Liderazgo de Participación Total, noviembre 2007.

3.5 Elementos del modelo

La figura anterior esquematiza la conformación del modelo de liderazgo propuesto para la Institución bancaria, Departamento de Ventas específicamente para los vendedores.

El esquema representa en su propia estructura, una guía metodológica y práctica, a seguir para la obtención del Liderazgo de participación total para el logro de resultados esperados por los grupos de ventas, de acuerdo con las expectativas de la Institución, Gerente de Ventas, Directivos y de los mismos vendedores.

El modelo parte de la concepción y definición directiva de visión y entorno Institucional, incluyendo elementos fundamentales a nivel directivo. Implica también la determinación de planes de acción para su implementación, así como la cuantificación presupuestaria para su ejecución.

Los elementos centrales que componen el modelo de acuerdo con su orden de importancia, son los siguientes:

3.5.1 Relación liderazgo-productividad: de acuerdo con la concepción propia a través de la identificación del estilo de liderazgo que se lleva a cabo en los grupos de ventas, se propone modificar la orientación o estilo que deben mostrar los directivos de mandos medios para sus prácticas internas de liderazgo, de acuerdo con el ideal de la Institución.

Esta dualidad implica una correspondencia directa y dependiente entre variables: **niveles ideales de liderazgo generarán niveles altos de productividad por parte de los grupos de ventas.** El presente modelo será la herramienta clave

para este objetivo, a través del cual se establecerá el estilo u orientación ideal que la Institución, en el Departamento de Ventas específicamente en los grupos de ventas requiere para sus líderes.

3.5.2 La visión:

Conforma el marco referencial de la Institución, de donde se debe partir para implementar propuestas de liderazgo al interior de la Institución, en virtud que dichas propuestas deben reflejar y reforzar la visión institucional.

Tabla 2
Visión de la Institución Bancaria

Visión	“Ser una Institución de confianza, donde nuestros clientes encuentren el apoyo y respaldo sólido a sus necesidades.”
---------------	--

Fuente: Proporcionado por la Gerencia General, año 2007.

3.5.3 Elementos fundamentales de liderazgo: el soporte para un liderazgo ideal en la Institución bancaria, en el Departamento de Ventas está representado por tres elementos fundamentales de aplicación:

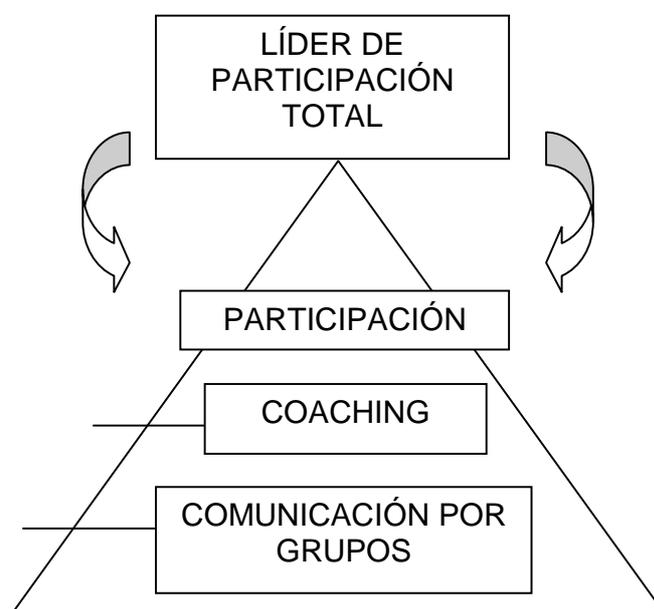
Tabla 3
Elementos fundamentales de liderazgo y aplicación para el
Modelo de liderazgo de participación total en la Institución Bancaria en el
Departamento de Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios a
los grupos de ventas

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL LIDERAZGO FULL PARTICIPATIVO		
CLIMA ORGANIZACIONAL	TRABAJO EN EQUIPO	ADMÓN. POR OBJETIVOS
Representa los requerimientos de mejorar y obtener un ambiente adecuado y positivo de trabajo, fomentar y dar a conocer los resultados del trabajo en equipo.		

Fuente: Elaboración propia con base a la propuesta, noviembre 2007.

3.5.4 Elementos concéntricos del líder ideal para la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios a los grupos de ventas: de acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el liderazgo dentro de los grupos de ventas, existen tres grandes agregados que por su importancia y relación en la construcción de un ambiente ideal que conduzca a la productividad, representan la composición básica del líder de participación total para los grupos de ventas. Como se puede apreciar en la figura número 9.

Figura 9
Elementos concéntricos del liderazgo ideal
de participación total para la Institución Bancaria, en el Departamento de
Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios a los grupos de
ventas



Fuente: Elaboración propia, con base a la propuesta, noviembre 2007.

- a) **Participación:** se requerirá de la participación, colaboración del Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y de todos los integrantes de los grupos de ventas, lo que facilitará a la Institución la obtención de resultados de alta calidad.
- b) **Técnica de Coaching:** es el desarrollo de acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los vendedores por parte del Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios, para facilitar, apoyar,

estimular y asesorar para orientar su desempeño en el cumplimiento de funciones para el logro de las metas mensuales.

- c) *Comunicación por grupos:*** además de mejorar la calidad y claridad de la comunicación, los grupos ahorrarán mucho tiempo y contribuirán a eliminar los canales informales.

Cada elemento es operable en sí mismo, a través de componentes específicos que lo miden y realimentan, como se muestra a continuación:

Tabla 4

Componentes de los elementos concéntricos del líder de participación total definido para la Institución Bancaria, en el Departamento de Ventas, aplicado por los Directivos de mandos medios a los grupos de ventas

ELEMENTOS	COMPONENTES
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir objetivamente la información. • Pasar de las ideas a los planes operativos.
Técnica de Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla las competencias de sus colaboradores. • Apoyo y estimulación. • Asesoramiento para el logro de objetivos.
Comunicación por grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Prioridades y confidencialidad.

Fuente: Elaboración propia, con base a la propuesta, noviembre 2007.

El producto final de esta combinación de concepciones y elementos constituyen un modelo de liderazgo de participación total para la Institución, en el Departamento de Ventas aplicado por los Directivos de mandos medios a los vendedores, que asegura y afianza las capacidades íntegras de la Institución

sobre la base de los vendedores que constituyen el componente humano como activador inteligente de recursos y realizador efectivo de operaciones, el cual posibilite el logro de un clima organizacional adecuado para el alto nivel de productividad en los grupos de ventas, obteniendo el logro de los requerimientos de la Gerencia de Venta.

El modelo asume también la interacción de la Institución, la Gerencia de Ventas y el Departamento de Ventas con su entorno de negocios al incluir acciones concretas resultantes de las necesidades y exigencias tanto del exterior como de la estructura interna. Estas acciones son:

Tabla 5
Tipología de acciones de interacción interna
y externa para la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas por los
Directivos de mandos medios

Acciones Agresivas	Identificación de oportunidades, aceptando desafíos, para aumentar la capacidad de la Institución en el Departamento de Ventas y fortalecer las acciones de los Directivos de mandos medios.
Acciones Defensivas	Las que se realizarán con el objetivo de disminuir la resistencia al avance, rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir obstáculos para el desarrollo de la Institución bancaria y el liderazgo de mandos medios en el Departamento de Ventas.
Acciones de Empresa	Las que se realizarán desde el interior de la Institución, análisis de las situaciones, planificación de estrategias y acciones.
Acciones Externas	Aquellas acciones que deberán realizarse de acuerdo al entorno de negocios de la Institución bancaria y las actividades relacionadas con la venta de los préstamos.

Fuente: Elaboración propia, con base a la propuesta, noviembre 2007.

3.6 Programa para la obtención del modelo liderazgo de participación total, para los Gerentes de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores de la Institución Bancaria

A continuación se presenta la guía de la que está constituido dicho programa, en la cual se dan a conocer los lineamientos, objetivos y metas para el desarrollo de cada una de las actividades con las cuales se puede lograr el liderazgo propuesto.

3.6.1 Guía de aprendizaje y retroalimentación

a) Introducción

Se plantea para la Institución bancaria en el Departamento de Ventas, especialmente para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores a través del Departamento de Recursos Humanos el desarrollo de la Guía de aprendizaje y retroalimentación, misma que será llevada a cabo en las instalaciones del Departamento de Ventas, con el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), dicha guía conlleva cursos de preparación para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores, en cuanto a conceptos de liderazgo y su etapa de sensibilización, clima organizacional, trabajo en equipo, administración por objetivos, participación, técnica de coaching y comunicación por grupos, en virtud de la creación de líderes de participación total y mejorar la calidad de relación con el personal de ventas a su cargo, en virtud que el mismo estará capacitado para propiciar y mantener cada uno de los elementos que conforman el modelo,

procurando a través de éste satisfacer sus aspiraciones y necesidades personales.

b) Objetivos

- Actualizar al Gerente de Ventas y a los Directivos de mandos medios en los diferentes aspectos para administrar al personal de ventas, con el fin de que éstos puedan seguirlo con pleno y adecuado compromiso al cumplimiento de sus labores.
- Lograr un ambiente de trabajo sano y adecuado, incitador de buenas relaciones en el cual el personal de ventas sea motivado por pertenecer a un grupo organizado y armonioso.
- Proporcionar las habilidades necesarias al Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores para coordinar en la ejecución de las tareas diarias.
- Proveer a los Directivos de mandos medios de los conocimientos necesarios, para que sean capaces de administrar a través del establecimiento de objetivos y discutir con los vendedores las estrategias a utilizar para obtenerlos.
- Fomentar la participación de los grupos de ventas, con el fin de permitir que cada integrante aporte ideas y exprese los diferentes puntos de vista en cuanto a la toma de decisiones y mejoras en los procesos de venta.
- Impulsar al Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores a seleccionar y desarrollar las actividades a realizar para el proceso de venta; así mismo, que el Gerente de Venta y los Directivos de mandos medios sean capaces de guiar, asesorar, apoyar a los vendedores y que éstos se sientan estimulados para la efectiva productividad.

- Animar al Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores a utilizar la comunicación por grupo, en virtud que mejora la calidad y claridad de la comunicación y ahorran mucho tiempo, logrando la efectividad institucional, es decir la productividad global.

c) Metas

- Que durante el año se lleven a cabo como mínimo dos cursos de capacitación, con el fin de que todos los conocimientos que conforman el modelo formen parte de la cultura organizacional.
- Lograr la aceptación, sensibilización y la práctica de lo obtenido en las capacitaciones por los Directivos de mandos medios hacia la administración de los vendedores.

Cuadro 4

Contenido de la Guía de aprendizaje y retroalimentación de Liderazgo de Participación Total, para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores.

FECHA	TEMA	SUBTEMAS	RESPONSABLE	HORAS DE DURACIÓN
Febrero y septiembre	Generalidades de la Institución y el Depto. de Ventas	Visión, propósito, principios y valores Su importancia	Depto. de R.R.H.H.	1 hora
Febrero y septiembre	Liderazgo Conceptos Sensibilización	Liderazgo y productividad Teorías de liderazgo Modelos de liderazgo	Depto. de R.R.H.H.	3 horas
Febrero y septiembre	Clima organizacional Conceptos y su importancia	Origen de conflictos Relaciones interpersonales Administración de personal Elementos para crear un clima organizacional favorable	Depto. de R.R.H.H.	5 horas
Febrero y septiembre	Trabajo en equipo Conceptos Como lograr que los grupos sean un equipo de trabajo	Justificación de un equipo de trabajo. Introducción del equipo en el Depto.de Ventas. Jefe del equipo.	Depto. de R.R.H.H.	1 hora
Febrero	Administración por objetivos	Como establecer los objetivos. Que estrategias administrativas utilizar para el logro de los objetivos. Como se beneficiará el grupo de ventas.	Depto. de R.R.H.H.	2 horas
Febrero y septiembre	Participación Conceptos Importancia	Reunir objetivamente la información Innovar, evaluar y decidir Pasar de las ideas a los planes operativos.	Depto. de R.R.H.H.	2 horas
Febrero y septiembre	Comunicación por grupos Conceptos y su importancia	La importancia de convocar reuniones como un mecanismo ideal para el desarrollo y capacitación de subordinados. Preparación para la Delegación.	Depto. de R.R.H.H.	2 horas
TOTAL DE HORAS				16 HORAS

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

e) Recursos

- **Humanos**

Gerente de Ventas.

Directivos de mandos medios.

Personal del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

- **Institucionales**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

Institución bancaria.

Directivos de mandos medios.

- **Materiales y equipo**

Escritorios, pizarra, marcadores, computadora, cañonera, equipo de oficina, trofeos, diplomas y viajes. (no se incluye el detalle de los recursos físicos, dado que la infraestructura, materiales y equipos a utilizar, serán los que posee la Institución bancaria).

- **Financieros**

A continuación se presentan los cuadros de costos de la guía que constituyen el programa para la ejecución del modelo propuesto, el presupuesto puede variar dependiendo del número de participantes.

Cuadro 5
Gastos financieros
Guía de aprendizaje y retroalimentación

CONCEPTO	CANTIDAD
Pago de profesionales (Q.200.00 x 2 x 16 hrs.= Q.6,400.00 x 2 veces). Precio de INTECAP.	Q. 12,800.00
Refacción para los cursos durante todo el año (120 personas x Q.10.00).	Q.1,200.00
Imprevistos o materiales.	Q. 500.00
Total	Q. 14,500.00

Fuente: Elaboración propia, con base a los costos de la propuesta, noviembre 2007.

En el cuadro anterior muestra los gastos financieros en que incurrirá la Institución, para ejecutar la capacitación del Gerente de Ventas, los Directivos de mandos medios y vendedores, los que están comprendidos en el pago por hora de Q. 200.00 quetzales por hora para dos profesionales de INTECAP, quienes estarán a cargo de las capacitaciones durante las dieciséis horas que cubrirá la guía de aprendizaje y retroalimentación y que será impartida dos veces al año. Este presupuesto considera la refacción para los ciento veinte participantes, así como, imprevistos y materiales en un total de Q. 14,500.00 quetzales, los que variaran de acuerdo al número de participantes, pero será beneficioso para la Institución porque conllevará a la formación, fortalecimiento y

desarrollo de líderes verdaderos y por ende la participación y colaboración de los vendedores.

3.7 Beneficios del modelo

3.7.1 Para el Departamento de Ventas

- Contratar recurso humano calificado, partiendo de los objetivos y las metas que se esperan alcanzar.
- Contar con un sistema de participación entre el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores a partir del cual se lleven a cabo todos los procesos de cambio, mejoras, motivación y eficiencia en el departamento.
- Establecer planes de capacitación sobre técnicas específicas necesarias para el desarrollo de los vendedores.
- Aumentar la productividad y optimización de los resultados en el Departamento de Ventas como un todo, a través del nuevo sistema de comunicación, coach y participación.

3.7.2 Para los grupos de ventas

- Mejora la calidad de vida laboral a través nuevo clima generado por los cambios en el Directivo y los vendedores.
- El trabajo es debidamente compensado con reconocimientos.
- Participa activamente en pro del logro de los objetivos de su grupo.
- Capacitación acorde a las necesidades de desarrollo de su puesto.
- Mayor capacidad y facilidad de adaptación al entorno laboral.

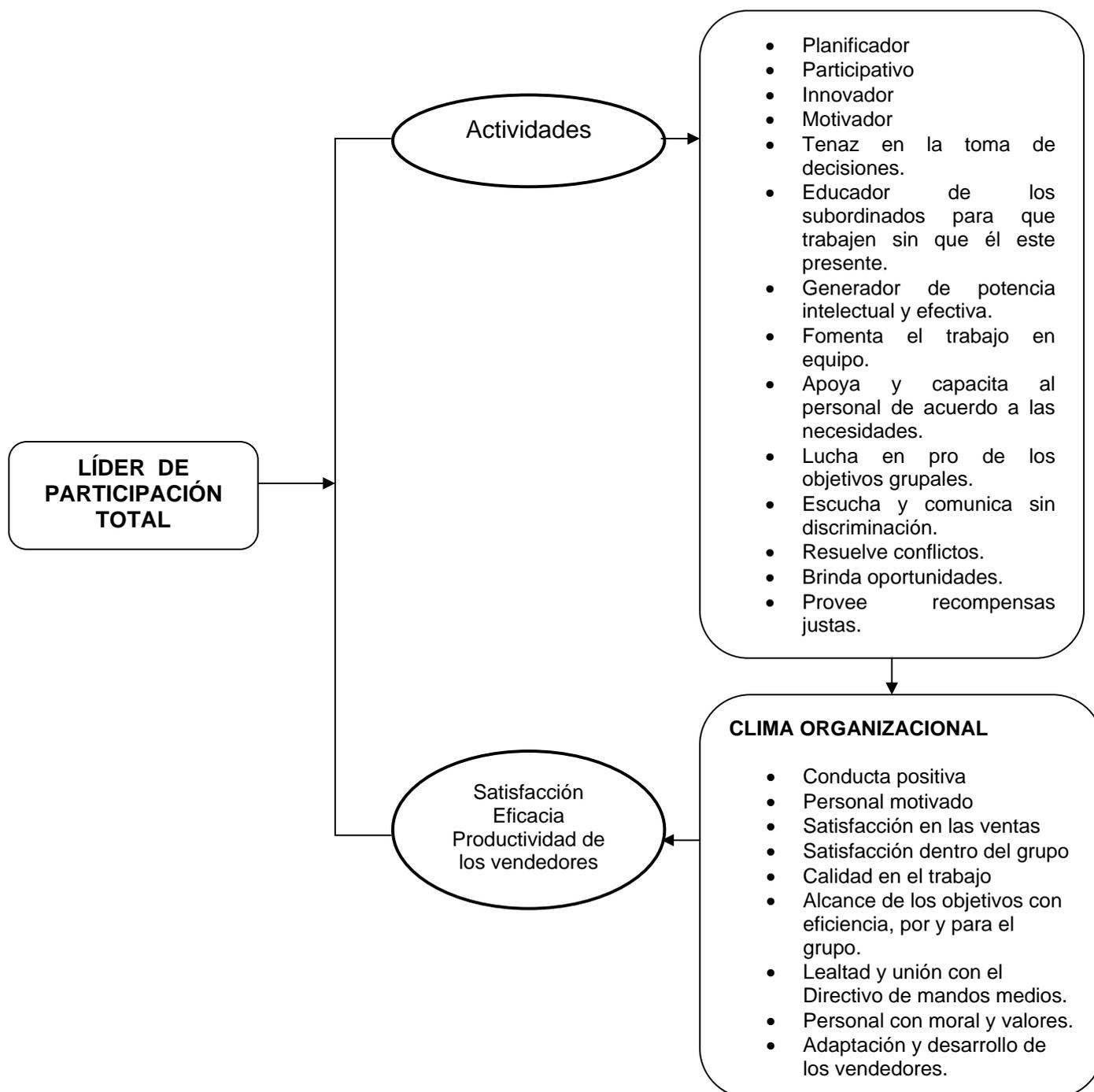
- Mayores posibilidades de empleabilidad y movilidad dentro del Departamento.

3.7.3 Para los clientes

Con la preparación y el cambio de actitud del Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios, los efectos en los vendedores se verán al proporcionar mejor servicio y atención a los clientes.

Figura 10

Beneficios internos del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

3.8 Cuestionario de evaluación de factores de liderazgo

Su objetivo es identificar los valores más importantes que explican en mayor grado las características de las prácticas de liderazgo que emplean el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios, según el grado en que influyen en los empleados y el grado en que ayudan a orientar al personal y fortalecer la productividad.

Basado en la retroalimentación derivada del nuevo estilo de liderazgo, se medirá la recurrencia en el comportamiento del Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios, el cuestionario utiliza cuatro elementos de dicho comportamiento, para operarlos a través de sus factores principales, que son:

- Disciplina y ética profesional.
- Comunicación e interacción.
- Liderazgo individual.
- Pensamiento y actuación decisivos.
- Construcción de redes diversas.
- Desarrollo de habilidades y capacidad.
- Coaching y mentoría.
- Visión de negocio orientada a futuro.
- Generación y manejo del cambio.
- Innovación y mejora continúa.

Esta herramienta proporciona una valiosa medición de liderazgo particular, puesto que por la conformación del cuestionario en elementos agrupados en bloques, permite obtener elementos de juicio y decisión sobre el desempeño particular de un individuo, dicha medición deberá obtener como total el promedio de liderazgo de todos los bloques de preguntas, el cual para ser efectivo deberá puntuar de 4 en adelante.

Los resultados de aplicar este cuestionario son un punto importante en el enfoque del posterior programa para la obtención del modelo propuesto, en virtud que es una herramienta aplicable como evaluación de múltiple perspectiva, al poder utilizarse para autoevaluar a gerentes, como también para que sean evaluados por sus empleados e inclusive por gerentes de nivel superior.

La conformación de grupos o componentes de dimensiones de liderazgo con características comunes y sus relaciones e interacciones, podrían ser de consideración especial para situar en un punto específico las prácticas del Gerente de Ventas y Directivos de mandos medios, que deben propiciar el modelo de liderazgo de participación total, en la Institución bancaria, Departamento de Ventas específicamente en los grupos de ventas.

Esta evaluación de las prácticas de liderazgo estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien se encargará de todo el proceso que conlleva dicha evaluación, la cual se realizará al Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores. Esta figura se puede apreciar en el Anexo No.3

3.9 Acciones para la implementación y continuidad del modelo

El modelo de participación total para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores de la Institución bancaria, se dará a conocer inicialmente al Gerente General, Gerente de Ventas, Gerencia de Recursos Humanos, y los respectivos Departamentos, con el fin de que se apruebe y se implemente a corto plazo. Cabe mencionar que el Gerente General deberá de estar informado de todo acontecimiento acerca del modelo, a pesar que designó al Gerente de Ventas como encargado de proporcionar toda clase de información o participación que se requiriese para el desarrollo del presente modelo.

Para la implementación del modelo se requiere realizar reuniones con todo el personal involucrado, donde se les informará del contenido del mismo y su importancia, las funciones del nuevo liderazgo, los objetivos y beneficios y el proceso para lograrlo.

Es necesario implementar este modelo en un ambiente sumamente profesional pero también de mucha confianza, en donde los vendedores se sientan a gusto con la forma de ser orientados hacia la realización de sus actividades, por el Gerente de Ventas y de una forma más directa por el Directivo de mandos medios que los dirige, tutela, estimula, asesora y apoya, por que el modelo esta diseñado para un cambio total de actitud por parte del directivo y de los vendedores, para que esto influya en el cambio de ambiente de trabajo y fomente el trabajo en equipo.

La continuidad del modelo dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica organizacional de la Institución bancaria, así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de

herramienta estratégica de trabajo que posee tanto para dirigentes como para los vendedores del Departamento de Ventas. El enfoque no solo deberá ser incluyente en la planificación, sino también aplicativo para la política directiva de la Institución, propiamente para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios para evitar el debilitamiento del liderazgo interno en el futuro.

Las acciones requeridas se muestran en la siguiente tabla incluyendo el detalle de los responsables para su realización. En el apartado de presupuesto y programación para la implementación del modelo (3.10) se incluye el estimado de tiempo y recursos monetarios que se requerirán para la ejecución de cada actividad, tomando como base su orden secuencial.

Tabla 6

Acciones necesarias para la implementación y continuidad del Modelo de Liderazgo de Participación Total, para el Gerente de Ventas, Directivos de mandos medios y vendedores, de la Institución Bancaria

No.	ACCIÓN REQUERIDA	RESPONSABLES
A	Presentar el contenido del modelo al Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Ventas.	Autora de la presente Tesis
B	Incluir el modelo de liderazgo propuesto como base para la política directiva en la Institución bancaria, en el Departamento de Ventas específicamente para los Directivos de mandos medios,	Gerencia General, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Ventas
C	Establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a Directivos de mandos medios.	Departamento de Recursos Humanos
D	Asignar la responsabilidad de administrar el modelo al Gerente de Recursos Humanos, con el apoyo directo del Gerente de Ventas. Los resultados de su gestión serán reportados directamente a Gerencia General.	Gerencia General
E	Implementar una campaña de comunicación del modelo para los vendedores, y personal administrativo dentro del Departamento de Ventas, informando claramente de los cambios en los Directivos de mandos medios.	Departamento de Recursos Humanos.
F	Realizar un resumen del modelo como plan de trabajo a la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos
G	Realizar evaluaciones concurrentes por grupo de ventas, donde se evalué a cada Directivo de mandos medios, utilizando la herramienta de medición que provee el modelo.	Gerencia de Recursos Humanos, vendedores
H	Realizar seguimiento periódico de los resultados del modelo sobre una base trimestral, para identificar necesidades puntuales de fortalecimiento de liderazgo en cada grupo de ventas.	Gerencia de Recursos Humanos
I	Proveer a la Gerencia General un informe de los resultados alcanzados por la implementación del modelo en las juntas trimestrales de los Gerentes, Directivos de mandos medios y Vendedores, involucrados de la Institución, dejando en claro que la programación para los cursos a recibir será dos veces al año, por lo que se determinó idónea la evaluación trimestral.	Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos
J	Evaluar los resultados del modelo	Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos

95

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007.

3.10 Presupuesto y programa de implementación

El programa de implementación del modelo propuesto requerirá proyectar el tiempo de duración máximo del proceso, así como el presupuesto en horas invertidas por los responsables.

3.10.1 Presupuesto para la implementación del modelo

Considerando que en muchas de las actividades requeridas para la implementación y continuidad del modelo intervendrán uno o más gerentes, o en su caso el conjunto de todos los Gerentes, y el Gerente de Recursos Humanos. Se calculó a petición de la Gerencia General de la Institución, el costo de hora que éstos dediquen a la implementación de dicho modelo.

Este valor de hora promedio se obtuvo, del dato proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos, con el que se realiza una multiplicación del número de responsables por la cantidad de horas a emplear en cada actividad, con lo que se obtuvo el costo estimado del tiempo empleado por responsables.

El estimado no incluye materiales, en el entendido que todos los cargos se incluyen dentro del presupuesto de seminarios y entrenamientos asignado para cada Gerencia de la Institución.

Tampoco se incluye el detalle de recursos físicos y tecnológicos, dado que la infraestructura y equipos a utilizar (salas, equipos de cómputo, proyectores, fotocopiadoras, etc.) serán los que posee la Institución, en el Departamento de Ventas para efectos de entrenamientos, presentaciones y juntas de trabajo.

El presupuesto se muestra a continuación.

Tabla 7
Presupuesto para la implementación del
Modelo de Liderazgo de Participación Total en la Institución Bancaria, para
el Gerente de Ventas, Directivos de mandos Medios y vendedores

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	HORAS EFECTIVAS	VALOR HORA PROMEDIO	COSTO TOTAL
Incluir el modelo de liderazgo propuesto como base para la política directiva en la Institución bancaria, en el Departamento de ventas.	3	10	Q150.00	Q4,500.00
Establecer objetivos específicos para la aplicación del modelo.	2	6	Q21.00	Q252.00
Asignar la responsabilidad de administrar el modelo al Gerente de Recursos Humanos, con el apoyo directo del Gerente de ventas.	1	2	Q158.00	Q316.00
Implementar una campaña de comunicación del modelo para los vendedores.	2	15	Q21.00	Q630.00
Realizar un resumen del modelo como plan de trabajo a la Gerencia general, Gerencia de ventas y Gerencia de Recursos Humanos.	2	10	Q21.00	Q420.00
Realizar evaluaciones concurrentes por grupo de ventas, donde se evalúe a cada Directivo de mandos medios.	3	15	Q33.33	Q1,499.85
Realizar seguimiento periódico de los resultados del modelo sobre una base trimestral.	3	12	Q216.66	Q2,599.92
Proveer a la Gerencia General un informe de los resultados alcanzados por la implementación del modelo.	2	10	Q150.00	Q3,000.00
Evaluar los resultados del modelo	3	10	Q216.66	Q2,166.66
TOTAL PRESUPUESTO				Q13,217.77

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, 2007.

Tabla 8

Inversión total para la Implementación y continuidad del modelo

CONCEPTO	COSTO
Total presupuesto de implementación y continuidad del modelo.	Q. 13,217.77
Total Guía de aprendizaje y retroalimentación.	Q. 14,500.00
Total	Q. 27,717.77

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, noviembre 2007

El total que se muestra en el cuadro anterior, es considerado una inversión como anteriormente se mencionó, con el fin de cambiar las prácticas actuales de liderazgo y el comportamiento de los vendedores; así mismo, para el fortalecimiento y desarrollo de las prácticas de liderazgo de participación total, que conduce a la participación y colaboración voluntaria de los vendedores lo que incrementa la productividad del personal.

3.10.2 Programación para la implementación y continuidad del modelo

La programación del modelo asume desde la inclusión formal del mismo, pasando por la definición de responsables, objetivos, y sesiones de trabajo, hasta la evaluación de resultados, para el primer año de vigencia que abarcará desde enero a diciembre 2009.

El programa de implementación y continuidad se muestra a continuación.

CONCLUSIONES

1. Los Directivos de mandos medios, que dirigen al personal de ventas, de la Institución Bancaria, de acuerdo al diagnóstico de liderazgo realizado, se concluyó que poseen un liderazgo autocrático, porque a los vendedores les dan órdenes y deben cumplirlas, no les permiten participar en la toma de decisiones, lo que obstaculiza su iniciativa y creatividad.
2. Debido al liderazgo autocrático utilizado por los Directivos de mandos medios en la Institución Bancaria, ha provocado un alto índice de rotación de personal, porque los vendedores se desmotivan con las presiones y tratos autoritarios, lo que trae como consecuencia disminución en la productividad y el retiro voluntario del personal.
3. El ambiente laboral en la Institución Bancaria, Departamento de Ventas es influenciado por el estado de ánimo de los Directivos de mandos medios, generando que las relaciones interpersonales se debiliten y que las actitudes de los vendedores en sus labores no sean competitivas, por lo que sus metas mensuales en los puestos de trabajo no son logradas.
4. El servicio personalizado para préstamos no cubre las expectativas y exigencias que los clientes requieren, debido a que los vendedores están desmotivados y no se preocupan por brindar un servicio de calidad, por lo que no logran ser competitivos.

5. Actualmente el liderazgo de los Directivos de mandos medios, para el personal de ventas de la Institución Bancaria, muestra que no hay similitud entre el liderazgo deseable por el Gerente de Ventas y el de los vendedores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gerente de Ventas implementar y utilizar el Modelo de Participación Total, para que los Directivos de mandos medios, adquieran los conocimientos para aplicar un liderazgo de participación total para los vendedores, porque a través de éste lograrán cultivar la iniciativa y creatividad de los mismos, lo que conlleva a que la Institución alcance un incremento en la productividad y mantener su rentabilidad en niveles óptimos.
2. Se sugiere a los Directivos de mandos medios aplicar un liderazgo de participación total para los vendedores, porque con ello logrará que la motivación del personal se incremente al hacerlos partícipes en la toma de decisiones utilizando su iniciativa y creatividad, la unión y consolidación de grupo se fortalecerá, la rotación de personal disminuirá, y la Institución Bancaria tendrá como resultado incremento en la productividad y las utilidades deseadas se alcanzarán.
3. Mediante la implementación del modelo de participación total, los vendedores actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones interpersonales y los conocimientos adquiridos, así como las actitudes desarrolladas harán que sean más competitivos y productivos en su puesto de trabajo.
4. Se debe contar con personal altamente capacitado en cada uno de los grupos de ventas, para que sean competitivos y brinden un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los clientes que requieren el servicio personalizado para préstamo.

5. Para lograr similitud entre el liderazgo ideal del Gerente de Ventas y el de los vendedores, se debe utilizar eficientemente los elementos concéntricos que conforman el Modelo de Participación Total que son: la participación, la Técnica de Couching y la comunicación por grupos, para que exista un balance entre las necesidades individuales de grupo y que asegure que las tareas y actividades son correctamente ejecutadas asegurando resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos establecidos, dentro de los estándares requeridos de alto desempeño, tanto en organización como de esfuerzos de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. BLAKE, R. y MOUTON, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. México, Diana S.A. 996 p.
2. _____. 1985. The Managerial Grid III: The key to leadership excellence. Houston, Gulf Publishing Co. 433 p.
3. CHIAVENATO IDALBERTO, 2004. Administración: Proceso Administrativo. México, McGraw Hill. 415 p.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial THOMSON, Primera Edición. México, 2004, 691 páginas.
5. CORTES, J. E. 1999. Factores de Liderazgo y Productividad en una Empresa de Servicios Financieros. Revista ABANTE Volumen 2 no. (1): 71-96.
6. CRONBACH, L. J. 1985. On estimates of test reliability. The Journal of Educational Psychology, 485 p.
7. CRONBACH, L.J. 1997. Coeficiente Alpha and the Internal Structure of test. Psicometrika. 334 p.
8. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw Hill. 981 p.

9. FIEDLER, F. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw Hill. 650 p.
10. HERSEY, P. y BLANCHARD, K. Management of Organizational Behavior. New York, Prentice-Hall. 990 p.
11. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas –INCAE–, Manual Estratégico, 2005, 100 p.
12. IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R. y MATTESON, M. 2005. Comportamiento Organizacional. 7ª ed. México, McGraw Hill. 701 p.
13. JOHN E. FREUD Y GARY A. SIMÓN, 2000. Estadística Elemental. 3ª ed. México, Prentice Hall, 453 p.
14. KINICHI ANGELO Y KNEITNER ROBERT, 1999. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. 736 p.
15. KOTTER, J. P. 1997. El Líder del Cambio. México, McGraw Hill. 477 p.
16. _____. 1999. La Verdadera Labor de un Líder. Colombia, Norma. 214 p.
17. LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. 2002. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México, Thompson. 279 p.
18. PILOÑA ORTIZ, G. A. 2001. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 4ª ed. Guatemala, Editorial Universitaria. 215 p.

19. RAMÍREZ CAVASSA, C. 2006. Administrando la Calidad para el Cambio. 1ª ed. México, Editorial Limusa. 204 p.
20. REDDIN, W. J. y STUART-KOTZE, R. 1972. Effective Situational Diagnosis. Londres, Editorial MEL. 701 p.
21. RODAS IRIS, 1998. Estadística. 3ª ed. Guatemala, Editorial Kamar 200 p.
22. SOTO, E. 2001. Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. 1ª ed. México, Editorial Thompson. 252 p.
23. ZIKMUND WILLIAM Y MICHAEL DÁMICO, 1998. Marketing. 3a. ed. México, Compañía Editorial Continental, .S.A. de C.V. 485 p.
24. _____. 2006. Compilado General de Medidas y Resultados Corporativos. 469 p.

ANEXOS

Anexo No.1

Cuestionario estructurado Versión A para la auto evaluación del Gerente de Ventas y para los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas, de la Institución Bancaria

CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO
AUTOEVALUACIÓN DEL GERENTE Y DIRECTIVOS DE MANDOS MEDIOS

Instrucciones:

Marque con una "x" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como gerente y directivo, de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "x" una sola vez por línea. Si llegara a marcar más de una vez, la palabra "Error" aparecerá resaltada a su derecha, por lo que deberá corregir su respuesta. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

	Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca	
0 Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía	X				OK

No.	Pregunta	A	B	C	D	CHECK
1	Es el portavoz del grupo hacia el exterior					OK
2	Estimula el trabajo en horas extras					OK
3	Proporciona plena libertad de acción a los miembros del grupo					OK
4	Estimula la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones					OK
5	Permite que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios					OK
6	Presiona para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes					OK
7	Incita a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					OK
8	Examina sus opiniones en el seno del grupo					OK
9	Permite que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					OK
10	Trabaja duro para progresar					OK
11	Se acomoda fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					OK
12	Expone sus opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas					OK
13	Hace lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					OK
14	Concede a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					OK
15	Dirige los diferendos que surgen en el grupo					OK
16	Se ocupa de cada detalle					OK
17	Representa al grupo en encuentros externos					OK
18	Duda en dar al grupo libertad de acción					OK
19	Decide qué debe hacerse y cómo hacerse					OK
20	Presiona para la obtención de resultados					OK
21	Delega en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					OK
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como lo había previsto					OK
23	Posibilita a los miembros del grupo a poner de relieve gran grado de iniciativa					OK
24	Distribuye determinadas funciones entre los miembros del grupo					OK
25	Está dispuesto a la introducción de cambios					OK
26	Solicita a los miembros del grupo que trabajen más duro					OK
27	Confía en el buen criterio de los miembros del grupo					OK
28	Determina la agenda para la ejecución de la tarea					OK
29	Está presto a explicar sus vías de acción					OK
30	Convence a los demás que sus puntos de vista les convienen					OK
31	Posibilita que los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo					OK
32	Incita al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					OK
33	Actúa sin consultar al grupo					OK
34	Solicita al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes					OK

Fuente: Adaptación del Cuestionario para Medición de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Anexo No.2

Cuestionario estructurado Versión B para la evaluación de los Directivos de mandos medios del Departamento de Ventas de la Institución Bancaria por parte de los vendedores

CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EVALUACIÓN DE LOS VEENDEDORES

Instrucciones:

Marque con una "x" la casilla que explique la frecuencia de la conducta de los directivos de mandos medios de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "x" una sola vez por línea. Si llegara a marcar más de una vez, la palabra "Error" aparecerá resaltada a su derecha, y deberá corregir su respuesta. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

	Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca	
0 Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía	X				OK

No.	Pregunta	A	B	C	D	CHECK
1	Es el portavoz del grupo hacia el exterior					OK
2	Estimula el trabajo en horas extras					OK
3	Proporciona plena libertad de acción a los miembros del grupo					OK
4	Estimula la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones					OK
5	Permite que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios					OK
6	Presiona para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes					OK
7	Incita a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					OK
8	Examina sus opiniones en el seno del grupo					OK
9	Permite que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					OK
10	Trabaja duro para progresar					OK
11	Se acomoda fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					OK
12	Expone sus opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas					OK
13	Hace lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					OK
14	Concede a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					OK
15	Dirige los diferendos que surgen en el grupo					OK
16	Se ocupa de cada detalle					OK
17	Representa al grupo en encuentros externos					OK
18	Duda en dar al grupo libertad de acción					OK
19	Decide qué debe hacerse y cómo hacerse					OK
20	Presiona para la obtención de resultados					OK
21	Delega en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					OK
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como lo había previsto					OK
23	Posibilita a los miembros del grupo a poner de relieve gran grado de iniciativa					OK
24	Distribuye determinadas funciones entre los miembros del grupo					OK
25	Está dispuesto a la introducción de cambios					OK
26	Solicita a los miembros del grupo que trabajen más duro					OK
27	Confía en el buen criterio de los miembros del grupo					OK
28	Determina la agenda para la ejecución de la tarea					OK
29	Está presto a explicar sus vías de acción					OK
30	Convince a los demás que sus puntos de vista les convienen					OK
31	Posibilita que los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo					OK
32	Incita al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					OK
33	Actúa sin consultar al grupo					OK
34	Solicita al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes					OK

Fuente: Adaptación del Cuestionario para Medición de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Anexo No.3

Cuestionario de evaluación de liderazgo para el modelo de participación total

INSTITUCIÓN BANCARIA – DEPARTAMENTO DE VENTAS Herramienta de Evaluación de Liderazgo

Definición de un líder en la Institución Bancaria en el Departamento de Ventas: Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores de la Institución, desde gerentes a subalternos.

Individuo: _____	EVALUACIÓN DE: (Elija una opción) Agente Externo Jefe o nivel superior Compañero Subalterno	Calificación de Retroalimentación Que tan recurrente es el comportamiento?								
Completado por: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Siempre</td> <td style="width: 25%;">A menudo</td> <td style="width: 25%;">Pocas veces</td> <td style="width: 25%;">Nunca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	Siempre	A menudo	Pocas veces	Nunca	4	3	2	1
Siempre		A menudo	Pocas veces	Nunca						
4	3	2	1							
Fecha: _____										

COMPORTAMIENTO DE LA HABILIDAD DE LIDERAZGO	PUNTEO
POSEE VISIÓN DEL NEGOCIO ORIENTADA A FUTURO	
1. Desarrolla visión de futuro, reconoce oportunidades y visualiza lo que se puede lograr, en congruencia con la visión global del negocio.	4
2. Desarrolla y lidera una visión y estrategia únicas	4
3. Enfocado externamente para cumplir en todo momento las necesidades de los clientes y consumidores.	4
4. Promueve un marco estratégico de acción del negocio, lo explica, y lo profundiza para ilustrar los efectos de los resultados.	4
5. Ve claramente la realidad – fomenta la investigación genuina – llega a causa básica.	4
Promedio	4
PIENSA Y ACTÚA DE FORMA DECISIVA	
1. Piensa estratégicamente incorporando la visión del negocio e integrando el conocimiento.	4
2. Encuentra conexiones significativas que impulsan la dirección del negocio, anticipando el futuro.	4
3. Toma decisiones que permiten a la compañía, ganar en el mercado versus la competencia.	4
4. Identifica problemas, riesgos y tendencias, y determina soluciones óptimas.	4
5. Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.	4
Promedio	4
PROVEE COACHING Y MENTORÍA EFECTIVOS Y DE VALOR	
1. Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios.	5
2. Entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la compañía.	5
3. Entiende y utiliza medidas clave de negocio, comprende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía.	5
4. Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones, así como también conoce la organización informal del negocio.	5
5. Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica; se actualiza y aplica sus conocimientos al negocio.	5
Promedio	5
ESTÁN PRESENTES EN SU TRABAJO INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	
1. Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la reaplicación interna, comparación externa y nuevas innovaciones.	5
2. Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.	5
3. Reconoce y maximiza nuevas oportunidades de negocio.	5
4. Encuentra nuevas oportunidades de mejora, reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta; comparte el crédito.	5
5. Es un agente de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y reaplicación.	5
Promedio	5
MANTIENE ADECUADA COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LOS DEMÁS	
1. Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad.	4
2. Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades; se pone en contacto con la realidad; ve las cosas como realmente son.	4
3. Incorpora a la compañía conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocio externos.	4
4. Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlos; conoce los problemas actuales.	5
5. Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones; respeta a quienes tienen experiencia mayor o más relevante.	5
Promedio	4.4
GENERA Y ADMINISTRA EL CAMBIO	
1. Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.	5
2. Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse, y mejorar; mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".	5
3. Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.	5
4. Es flexible y adaptable, responde a condiciones cambiantes; maneja ambigüedades.	5
5. Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio; puede adaptarse a situaciones de cambio.	5
Promedio	5
POSEE DISCIPLINA Y ÉTICA PROFESIONAL	
1. Actúa con sentido de urgencia y determinación; manteniendo el resultado final en mente, tiene inclinación a la acción.	4
2. Actúa como dueño del negocio y responde por los resultados.	4
3. Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.	4
4. Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.	4
5. Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.	4
Promedio	4
CONSTRUYE REDES DIVERSAS DE TRABAJO	
1. Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad; se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.	5
2. Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de negocio.	5
3. Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.	5
4. Resuelve conflictos constructivamente.	5
5. Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones.	5
Promedio	5
SU LIDERAZGO INDIVIDUAL ES EVIDENTE Y SIGNIFICATIVO	
1. Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.	5
2. Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.	5
3. Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.	5
4. Viabiliza el logro de la visión mediante la maximización de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.	5
5. Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.	5
Promedio	5
DESARROLLA HABILIDADES Y CAPACIDAD EN LOS DEMÁS	
1. Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio; aprende de éxitos y fracasos; valora el aprendizaje.	4
2. Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro; refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de negocio.	4
3. Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.	4
4. Impulsa a otros y a sí mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.	5
5. Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados de negocio; crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia.	5
Promedio	4.4
Promedio General	4.58

Fuente: Elaboración propia, con base a la propuesta, noviembre 2007.

